

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN LETTRES (COMMUNICATION SOCIALE)

PAR
MANON LIÉNARD

FONDER LES PROPRIÉTÉS ORGANISANTES DE LA
COMMUNICATION : UNE ANALYSE COMPRÉHENSIVE DES
DISCOURS ORGANISATIONNELS

AVRIL 2012

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Sommaire

Ce travail de recherche s'inscrit dans la lignée des travaux de l'École de Montréal sur les qualités organisantes de la communication (Cooren, 1999, 2001; Katambwe, 2004,2007; Taylor, 1993,1999). Considérant la communication comme étant le processus qui permet aux acteurs d'orienter le sens de leurs interactions en liant leurs attentes à celles des autres (Katambwe, 2011), nous avons pour objectif de montrer comment la communication structure les relations de pouvoir dans l'organisation. Comparant la structure organisationnelle à une structure narrative, à l'instar de Cooren (2001), nous avons sélectionné un cadre théorique issu de la narratologie (Bremond, 1973) et qui permet de repérer des rôles de débiteurs et de créanciers. Les relations entre des débiteurs et des créanciers répondent à une logique d'obligation que nous assimilons à une dynamique de pouvoir. Des entretiens semi-dirigés menés dans une organisation ont constitué le terrain à partir duquel nous avons analysé les rôles et les relations des acteurs de cet échantillon. La méthode d'analyse conversationnelle (Labov et Fanshel ,1977) qui permet de prendre en considération plusieurs niveaux du discours a été utilisée pour induire les normes qui régissent implicitement l'organisation étudiée. Le schéma narratif, que nous avons développé grâce à l'analyse, dévoile une organisation où les acteurs sont liés par des contrats implicites qui initient des relations complémentaires.

Remerciements

Ma gratitude va en premier lieu à mon directeur de recherche, M. Jo Mulamba Katambwe. Tout au long de mon cheminement, il m'a appris à réfléchir, avec la bienveillance et la fermeté d'un vrai père spirituel. Il m'a donné l'envie et les moyens de poursuivre mon parcours de chercheuse. Cependant, rien de tout ceci n'aurait été possible sans le support et les encouragements chaleureux de mon mari, qui m'a donné la force de continuer malgré les difficultés rencontrées. Pour finir, je dédie ce mémoire à mon fils Ilian, qui m'a appris à trouver le bonheur en toutes choses.

Table des matières

| | |
|--|----|
| <i>Introduction</i> | 6 |
| <i>Contexte théorique</i> | 13 |
| Problématique | 14 |
| Recension des écrits | 18 |
| <i>Les actes de langage, le texte et la conversation</i> | 18 |
| <i>L'approche narrative des organisations</i> | 24 |
| <i>Le schéma narratif de Greimas et les récits dans l'organisation</i> | 25 |
| <i>Les relations de pouvoir dans l'organisation</i> | 30 |
| <i>Pouvoir et coordination : la négociation dans l'organisation</i> | 33 |
| <i>Annonce du cadre théorique</i> | 35 |
| Cadre théorique | 37 |
| <i>Le modèle narratif de Bremond</i> | 37 |
| Question de recherche | 46 |
| Cadre opératoire | 48 |
| <i>Le don organisationnel</i> | 48 |
| <i>Le don individuel</i> | 49 |
| <i>Méthodologie</i> | 52 |
| Protocole de recherche | 53 |
| <i>Recueil des données</i> | 54 |
| <i>Sélection des participants</i> | 56 |
| Méthode d'analyse | 61 |
| <i>Résultats</i> | 66 |
| Présentation des résultats | 67 |

| | |
|---|------------|
| <i>Remarques préliminaires</i> | <i>67</i> |
| <i>Présentation des propositions locales, générales et des sous-textes.....</i> | <i>68</i> |
| <i>Constats découlant de la réduction des données</i> | <i>74</i> |
| <i>Interprétation des résultats</i> | <i>90</i> |
| <i>Discussion.....</i> | <i>98</i> |
| <i> Le choix des indicateurs</i> | <i>99</i> |
| <i> La dynamique du pouvoir</i> | <i>101</i> |
| <i> Un acte de communication structurant.....</i> | <i>102</i> |
| <i> Les propriétés d'un acte de communication structurant.....</i> | <i>104</i> |
| <i> Bilan et pistes de réflexion.....</i> | <i>105</i> |
| <i>Conclusion</i> | <i>108</i> |
| <i>Références.....</i> | <i>111</i> |

Introduction

À la lecture des actualités économiques, nous sommes amenés à constater la survivance de problèmes organisationnels majeurs, en dépit de plus d'un siècle de recherche en management : absentéisme, résistance au changement voire mouvements de grève ou de contestation. Nous sommes frappés par la difficulté qu'ont les chercheurs et les gestionnaires à appréhender les facteurs humains dans l'organisation afin de générer de la cohérence et de la cohésion.

Dans ce travail de recherche, notre objectif général est donc de comprendre comment les acteurs s'y prennent pour s'organiser. Nous pensons que les acteurs d'une organisation lient leurs attentes à celles des autres, et ce faisant, donnent forme à leur organisation. Ce processus de mise en relation des attentes respectives est précisément l'essence de la communication, telle que décrite dans une approche interlocutoire. Nous voulons donc mettre en lumière les propriétés organisantes de la communication, en montrant qu'elle permet aux acteurs de négocier le sens et la direction de leurs interactions.

Dans l'entreprise « (...) la communication est très souvent vue à la fois comme la cause de tous les maux, et le remède susceptible d'apporter une solution à tout problème : il est devenu courant de ramener tout dysfonctionnement organisationnel à un "problème de communication". » (Cabin, 1998, p. 240) Il est en effet loin, le temps où les managers ignoraient cette dimension essentielle de l'activité humaine. Comme le souligne Girin (1990, p. 37) il existe : « un usage croissant du "management participatif" (cercles de qualité, groupes de progrès, projets d'entreprise, etc.) qui

engage progressivement tous les niveaux hiérarchiques dans l'activité de parole ». Pour le dire autrement « (...) rien ne semble plus nécessaire et plus répandu que de communiquer pour travailler, et pourtant la communication reste un processus difficile, qui ne connaît que des réussites partielles » (Lacoste, 2001, p. 50). En effet, à l'aune de la « société de communication », comment expliquer que le « mal être » au travail, les conflits et l'incompréhension, perdurent, voire, augmentent ? Peut-être faut-il en premier lieu se demander de quelle communication s'agit-il ? « Nulle part ni pour personne n'existe LA communication. Ce terme recouvre trop de pratiques, nécessairement disparates, indéfiniment ouvertes et non dénombrables. » (Les majuscules sont de l'auteur.) (Bougnoux, 2001, p. 7)

On le comprend maintenant, quelques clarifications s'imposent. De nombreux acteurs dans l'organisation conservent une conception mécaniste et linéaire de la communication. Dans cette perspective, la communication est conçue comme un procédé de transmission de l'information. On utilise alors la terminologie classique du modèle télégraphique de Shannon et Weaver (1971) : émetteur, récepteur, code, etc. Le but recherché est que les messages soient transmis sans distorsion, généralement en suivant la ligne hiérarchique, du haut vers le bas. Les premières recherches sur l'organisation portent la trace de cette perception. C'est le cas des travaux issus de l'école classique (Taylor, Fayol, etc.). Toutefois, la compréhension de la communication s'est enrichie et complexifiée avec l'avancée des recherches en linguistique, en psychologie et en sociologie.

Ainsi, le célèbre linguiste Jakobson a ajouté la notion fondamentale de *contact* au schéma ordinaire de transmission de l'information : « (...) enfin le message requiert un contact, un canal physique et une connexion psychologique entre le destinataire et le destinataire, contact qui permet d'établir et de maintenir la communication ». (Jakobson, 1963, p. 219-220) Dès lors, l'aspect relationnel de la communication devenait indispensable, ouvrant la porte aux réflexions de l'École de Palo Alto : « Toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tel que le second englobe le premier et est par suite une métacommunication. » (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1972, p. 52). Pour le dire autrement, la relation est la variable qui rend la transmission de l'information communicationnelle. À la suite de ce changement de paradigme et en se basant sur d'autres apports majeurs tels que les travaux d'Habermas sur l'agir communicationnel (1987), ou de Goffman sur l'interactionnisme symbolique (1979), Katambwe et ses collègues ont développé une conception « interlocutoire » de la communication (Katambwe, 2011). Dans cette approche, la métacommunication est comprise comme étant un processus de co-orientation de la direction des interactions. Les acteurs y négocient constamment le sens de leurs échanges. (Katambwe, 2011). C'est sur cette conception « interlocutoire » de la communication que nous souhaitons nous appuyer tout au long de ce mémoire. Les enjeux scientifiques de cette perspective sont de :

(...) connaître pour chaque situation ou contexte étudié, les ressources discursives que les acteurs mobilisent pour faire tenir ensemble ainsi que, bien entendu, la manière plus ou moins stratégique dont ils s'y prennent pour

effectuer cette mobilisation et produire les effets recherchés de coopération, de collaboration, de coordination, d'intégration ou de communauté. (Katambwe, 2011, p. 41)

Adapté au contexte des organisations, la conception interlocutoire de la communication va nous permettre d'accéder au « corps » de l'organisation, à comprendre comment elle « tient ensemble » et pourquoi elle parvient, ou pas, à avancer dans une direction donnée. La pertinence sociale de notre recherche est d'apporter une modeste contribution à la compréhension des facteurs qui génèrent de la cohérence et de la cohésion organisationnelle. En effet, à l'heure de la mondialisation et des multinationales toutes puissantes, la gestion des ressources humaines et l'implantation des changements demeurent parmi les plus grandes difficultés rencontrées par les gestionnaires.

D'un point de vue scientifique, nous voulons montrer que l'organisation est à la fois le médium et le résultat de la communication. C'est la théorie dite « de l'équivalence », car elle suppose une équivalence entre les processus communicationnels et organisationnels. Cette théorie énoncée par les chercheurs de l'École de Montréal (Cooren, Giroux, Katambwe, Robichaud, Taylor) demeure en cours d'élaboration. Comme nous le verrons lors de la recension des écrits, Taylor et ses collègues (Cooren, Giroux, Robichaud) ont proposé une justification sémiotique et narrative de l'équivalence qui n'est pas entièrement cohérente avec notre conception interlocutoire de la communication, car elle ne donne pas à voir le caractère négocié des interactions.

Ceci nous portera à définir une question de recherche portant plus spécifiquement sur la négociation des rôles et des relations par la communication, c'est à dire sur les propriétés organisantes de la communication par les processus d'influence et d'obligation qu'elle génère.

Nous choisirons pour cadre théorique un schéma narratif élaboré par Bremond (1973,1966) et qui permet de rendre compte des relations de pouvoir dans un récit. Faisant nôtre l'intuition de Cooren (2001) qui consiste à présenter les organisations comme l'ensemble des divers sous-récits qui les composent, nous tenterons de démontrer que l'articulation de ces sous-récits se fait par la négociation du pouvoir parmi les acteurs. Plus précisément, nous définirons les relations de pouvoir comme étant des relations de type débit-créance que nous tenterons de repérer grâce aux indicateurs que sont le don et la dette.

Notre méthodologie se voulant qualitative, nous choisirons une méthode d'analyse issue de la psychologie et qui permet de repérer les valeurs et les croyances qui sous-tendent les discours des individus : L'analyse conversationnelle. Nous procéderons alors par étude de cas, grâce à des entretiens semi-dirigés effectués dans une organisation qui a accepté de nous accueillir.

L'analyse des assertions qui sous-tendent les discours recueillis mettra en évidence l'existence de relation de débit-créance au sein de l'organisation étudiée. Forts de cette constatation, nous en tirerons les conséquences en terme de compréhension du pouvoir. Une discussion sur les enjeux de la recherche nous mènera finalement à

proposer une réponse théorique à nos objectifs. À notre façon, nous montrerons que des actes de communication permettent de « faire tenir ensemble » une organisation, en structurant les relations de débit-créance, qui sont des relations de pouvoir.

Contexte théorique

Problématique

Dans le champ des études en communication, une dimension importante de la recherche consiste en l'étude des phénomènes organisationnels. On dit alors qu'on étudie la « communication dans les organisations ». Cette formulation, qui apparaît dans les offres de cours de nombreuses universités, est révélatrice d'une perception dans laquelle se sont attardées les études en communication organisationnelle. Elle implique la primauté ontologique de l'organisation sur la communication. La communication serait contenue dans une organisation perçue comme entité autonome et préexistante. Cette métaphore du contenant a longtemps influencé la recherche scientifique. La théorie classique des organisations (Fayol, Taylor) a ainsi mis l'accent sur l'aspect construit, programmé et réglé des organisations. Dans une approche classique, la machine organisationnelle est pilotée par la direction à travers les canaux hiérarchiques par lesquels circule l'information. La détermination et l'agencement des moyens pour atteindre les objectifs organisationnels s'effectuent sur la base d'une approche logique et mécaniste qui spécifie la meilleure solution (*best way*) pour chaque situation. Les relations sont déterminées de manière rationnelle par le cadre légal des fonctions occupées duquel découlent des procédures et des prérogatives. Cette perception de l'organisation -qui suppose l'existence d'une structure stable et prédéfinie contenant les acteurs et les messages qu'ils s'envoient- pose un double problème.

Premièrement, une telle conception implique que la communication soit réduite à un rôle de transmission de l'information. Ainsi une recension de littérature

managériale menée par Reddy ([1969], cité dans Axley, 1984) démontre que pour la plupart des gestionnaires, communiquer revient à : « transférer, échanger, transmettre ou encore convoier, un contenu conceptuel ou émotionnel d'une personne à l'autre. » (Axley, 1984, p. 430, traduction libre). Dans l'organisation-contenant, la communication est un tuyau qui charrie le sens des messages. Pour parvenir à l'intercompréhension, il suffirait donc d'encoder, faire circuler puis décoder adéquatement un message. Bien que ces métaphores du contenant et du tuyau soient relativement invasives¹ (comme en témoignent des expressions courantes telles que : « *trouver du sens* dans telle proposition » ou encore « *mettre ses idées en mots* »), nous devons les dépasser pour prétendre à une compréhension plus riche de la communication organisationnelle. En effet, ce paradigme mécaniste ôte tout pouvoir aux acteurs dans l'organisation. Dans une organisation déjà constituée, possédant une structure considérée comme acquise, il n'y a pas de place pour la négociation des rôles et l'évolution des relations. Seuls des messages peuvent être envoyés et reçus, principalement de haut vers le bas de la ligne hiérarchique.

Ceci nous amène à un deuxième problème posé par la métaphore du contenant. Si notre pensée s'inscrit dans cette métaphore, nous considérons l'organisation comme une réalité quasi tangible, une structure existant indépendamment des parties qu'elle englobe, une *boite noire* comme le soulignent Fairhurst et Putnam (2003) en référence à la sociologie de la traduction. L'aspect micro et l'aspect macro sont des entités

¹Cette métaphore est si présente dans notre vocabulaire et notre façon de penser que nous y avons recours inconsciemment ou faute d'avoir de meilleures expressions. Le lecteur pourra en trouver des exemples dans ce mémoire bien que nous ayons essayé d'en diminuer la portée.

distinctes et irréconciliables. La structure est opposée à l'action. Or cette organisation-
contenant n'est pas accessible directement aux chercheurs et aux dirigeants. Elle est
intangible et relève d'une vue de l'esprit. Dans le cadre d'une recherche scientifique,
seule les actions se donnent à voir. On ne devrait donc pas scientifiquement baser un
raisonnement sur une idée considérée comme acquise, mais non fondée. Il faut alors
ouvrir la *boite noire*, ou pour le dire comme Fairhurst et Putnam (2003) , *unpack the
metaphor*. (« Déballer la métaphore », traduction libre du titre de leur conférence de
2003 précédemment citée)

Les chercheurs - dont Weick (1969) le premier - choisissent donc de plus en plus
d'étudier l'*organizing* plutôt que l'*organization*, mettant ainsi l'accent sur le processus
actif et continu qu'implique le fait de s'organiser plutôt que sur la structure supposée.²

Selon cette perspective dynamique, s'organiser (soit *organizing*) c'est établir des
règles et des routines qui permettent de réduire l'équivocité et l'incertitude (Weick,
1969). Or on retrouve dans cette définition des processus propres à la conception
interlocutoire de la communication. Il y aurait donc lieu de proposer une équivalence
entre s'organiser et communiquer. C'est le point de départ d'un nouveau paradigme
proposé par les chercheurs de l'École de Montréal.

Taylor et ses collègues postulent l'équivalence de la communication et de
l'organisation. Ainsi, selon Taylor (1988, p.201) : « Une organisation humaine qui
existe autrement que dans son expression en comportement communicationnel est

² La différence d'approche est plus nette en anglais puisque le français emploie le même substantif pour désigner l'action et la structure.

inconcevable.» Ils se proposent d'étudier les propriétés organisantes de la communication : « Toute communication amène inévitablement à une structuration des modèles de l'interaction que nous interprétons comme un indice d'organisation » (Taylor, 1988, p. 202).

La théorie de l'équivalence constitue à nos yeux l'approche la plus pertinente pour envisager toute la complexité de la communication organisationnelle. En effet, elle réconcilie l'action et la structure dans un raisonnement dialectique où la structure est à la fois le médium et le résultat de l'action. La communication y est décrite comme étant aussi déterminée par l'organisation, que déterminante pour l'organisation.

Quelles sont les propriétés de la communication qui en font un processus structurant? Comment des interactions localement situées et contraintes par l'organisation pourraient-elles modifier la structure de cette organisation ?

Selon les chercheurs de l'École de Montréal, c'est le caractère performatif des actes de langage qui permet aux *conversations* de se solidifier en *textes*. Les *textes* sont des objets langagiers qui stabilisent l'organisation (tels que des contrats, des procédures, des procès-verbaux). Ils sont actualisés dans les *conversations*, par leur traduction dans les interactions des acteurs. Ces interactions peuvent être analysées en termes de schéma narratif qui expliquent les phénomènes de division du travail et de coordination. C'est ce que nous allons détailler dans la recension des écrits suivante.

Recension des écrits

Les actes de langage, le texte et la conversation

La théorie des actes de langage élaborée par Austin (1970) a permis de mettre en évidence une compréhension nouvelle du phénomène du langage. Ainsi, le langage ne servirait pas seulement à représenter le monde, il le ferait advenir. Mais en quoi un acte de langage est-il un acte? Austin répond à cette question de trois façons différentes. Premièrement, le fait de dire : " votre maison est en feu " constitue un acte locutoire, c'est-à-dire la production d'un énoncé sensé. Deuxièmement, cet énoncé constitue un transfert de sens d'un individu à un autre. C'est l'effet illocutoire du langage. Dans le cas de l'énoncé pris en exemple, un avertissement est donné. Finalement, cet avertissement aura des conséquences sur la réalité. La personne avertie appellera certainement les pompiers. C'est l'effet perlocutoire du langage (exemple cité dans Robichaud, 1999, p.107-108).

Pour justifier l'équivalence entre la communication et l'organisation, Taylor et ses collègues s'appuient donc sur ces concepts élaborés par Austin. Dans un deuxième temps, pour étayer cette perspective, ils la rapprochent de la sémantique de la modalité, qui confirme le pouvoir d'action du langage. La modalité se définit comme le supplément de sens donné à une proposition sémantiquement neutre (Taylor et Cooren, 1997).

Cette définition se rapproche de celle donnée par Austin. Un acte de langage = F (p), c'est-à-dire la force illocutoire appliquée à une proposition. Or la modalité constitue le moteur d'une interaction. Elle résulte en un changement d'état (Propp, 1968). Dans la proposition : " tu devrais aller voir ce film", qui possède une force illocutoire directive, ou une modalité déontique, un conseil est donné. Les deux individus concernés par l'interaction subissent un changement d'état. L'un a donné un conseil, l'autre a reçu un conseil. Il y a eu circulation d'un objet qui modèle la réalité : un *texte* (Taylor et Cooren, 1997).

Sur ce point, donc, Taylor et Cooren se désolidarisent d'Austin, en accordant au *texte* les possibilités d'action (et non à l'intention des acteurs). En effet, pour Austin, c'est l'intentionnalité d'un individu qui confère au langage sa force illocutoire. Reprenant la position de Derrida (1990), Taylor et Cooren jugent quant à eux l'intentionnalité comme étant inaccessible à la théorisation. Toujours en se basant sur les travaux de Derrida, ils affirment donc que c'est le caractère itératif du langage qui lui permet de véhiculer du sens. L'intentionnalité de l'émetteur est le résultat de l'utilisation du langage, et non sa source. Dans un acte de langage, c'est donc le texte qui est l'agent effectif de l'action (Taylor et Cooren, 1997).

En contexte organisationnel, le texte revêt une importance centrale pour Taylor et ses collègues. En effet, ils envisagent l'organisation comme « une communauté discursive » (Taylor, 1993) opérant selon deux modalités : la *conversation* et le *texte*. La *conversation* est définie comme l'activité langagière (où sont produits les actes de

langage) par laquelle les individus interagissent au quotidien et coordonnent leurs actions au niveau micro. Le *texte*, à l'inverse, est la représentation de l'organisation à un niveau macro. Il est composé de traces observables telles que : l'architecture des espaces de travail, les écrits, les récits, les outils de gestion, etc. Ces deux modalités sont en tension: c'est à travers la *conversation* qu'est produit et réaffirmé (processus de *textualisation*) le *texte* qui vient à son tour contraindre la conversation (processus d'*actualisation*). (Taylor, Cooren, Giroux & Robichaud, 1996)

Il faut maintenant expliquer comment les conversations, c'est-à-dire les interactions localement situées, produisent du texte. Pour ce faire, Taylor et Cooren empruntent le concept de médiation, extrait de la théorie des acteurs-réseaux (Callon et Latour, 1991). Pour Callon et Latour, une médiation est : « la création d'un agent par la traduction des actions d'un sujet en sa forme matérielle, soit, en objet. Les propriétés de l'objet déterminent l'agent et son fonctionnement » (Traduction libre) (Taylor et Cooren, 1997, p.221). L'apport de Taylor et Cooren à la théorie de la traduction est de considérer le langage comme un objet parmi d'autres. Effectivement, le langage est aussi un objet sémiotique aux propriétés particulières et prédéfinies. Ceci leur permet de définir la communication comme étant un lieu de médiation, au sens de la sociologie des acteurs-réseaux. La communication peut alors se définir comme la création de textes par la traduction des interactions des acteurs en leur forme matérielle, le langage. Les propriétés du langage déterminent alors le fonctionnement du texte. Or, comme nous l'avons vu avec la théorie des actes de langage et de la modalité, le langage produit des transformations, des changements d'état.

Taylor et Cooren définissent alors les actes de langage comme le lieu de production d'objets-textes qui circulent à travers les acteurs, et qui constituent la structure organisationnelle (Taylor et Cooren, 1997). La traduction des actes de langage en textes permet d'étendre la portée des interactions par delà l'espace et le temps. La source de ces actes de langage peut d'ailleurs être corporative ou collective, p.ex. : « Microsoft déclare que... ». Puisque toutes les interventions des acteurs (personnes, collectivités) sont traduites en textes par le même processus de médiation, l'organisation est un corpus de textes. En résumé, le langage est le lieu où les interactions se « solidifient » et deviennent structure.

La position de Taylor et de ses collègues a profondément modifié les paradigmes qui soutenaient jusqu'alors les recherches en communication organisationnelle. La théorie de l'équivalence entre communication et organisation est novatrice et stimulante. Elle vaut la peine qu'on s'y attarde davantage (Fairhurst et Putnam, 1999; Robichaud, 1999). Toutefois, les conclusions tirées par Taylor et Cooren d'une approche sémiotique de l'équivalence nous paraissent prématurées, en raison de trois lacunes que nous détaillons maintenant.

Premièrement, leur raisonnement tel que détaillé dans « *Organization as an effect of mediation* » (1997) tend à réduire la communication à son aspect langagier et informatif tandis que nous l'avons définie comme étant interlocutoire. Taylor et Cooren expliquent que ce sont les propriétés du langage (sa capacité à induire des transformations et son caractère itératif) qui permettent aux interactions de générer des

textes. Or nous pensons que c'est la communication (et non seulement le langage) qui est organisante.

L'école de Palo Alto a établi que la communication comprend la définition d'une relation en même temps que le contenu de l'échange (Watzlawick & al, 1972). Au cours d'une interaction, nous énonçons certainement un objet langagier aux propriétés illocutoires et performatives, mais ce faisant, nous validons aussi un accord sur le genre de relation qui nous unit. Si mon patron me donne un ordre et que je l'exécute, on peut voir comment des actes de langage ont finalement donné lieu à une série d'actions, mais on voit également que je reconnais son autorité comme étant légitime. Cet aspect contractuel du processus de la communication est absent des propositions de Taylor et Cooren alors que nous y voyons une explication majeure de la façon dont les acteurs s'organisent.

Deuxièmement, le refus de considérer l'intentionnalité des acteurs comme un facteur qui donne forme aux interactions nous paraît contreproductif. Il est d'ailleurs étonnant de constater que ces mêmes auteurs ont détaillé l'importance de l'intentionnalité dans le processus d'actualisation des textes dans leurs écrits antérieurs (Taylor & al, 1996). Pour démontrer la portée de l'intentionnalité dans la communication, il nous suffit alors de citer leur propre exemple : Imaginons que le patron de John dise à celui-ci : « Je veux ce rapport sur mon bureau pour lundi. ». Si John ne cherche pas à saisir l'intention de son patron, il risque de confondre un ordre et une affirmation (peut-être que quelqu'un d'autre écrira ce rapport.) (Taylor & al, 1996,

p. 9). Nous croyons que c'est justement dans l'induction, puis dans le refus ou l'acceptation des intentions respectives des acteurs que ceux-ci se positionnent dans l'organisation.

Par ailleurs, le raisonnement de Taylor et Cooren prend la forme d'un argument rhétorique convaincant : la structure d'une organisation est un texte, or la communication produit des textes, donc la communication est structurante. Mais ce syllogisme apparent est en réalité un paralogisme. C'est la troisième lacune que nous voulons souligner. L'apparence logique de ce raisonnement permet de distraire l'esprit du problème qui nous occupe : la prémisse majeure est justement celle que nous devrions démontrer. Il s'agit donc d'une pétition de principe. En quoi peut-on affirmer que la structure d'une organisation est faite de textes ? C'est finalement Cooren qui prend la relève de ses collègues pour proposer une réponse à cette question et corriger cette lacune.

En comparant la structure d'une organisation à un schéma narratif Cooren s'engage en détail dans une piste déjà brièvement évoquée en 1996 (Taylor & al).

Mais avant d'exposer la comparaison que propose Cooren entre le modèle narratif de Greimas et la structure des organisations, il nous faut présenter l'approche narrative des organisations, courant dans lequel il s'inscrit et qu'il renouvelle.

L'approche narrative des organisations

Comprendre les organisations à partir de leurs récits, les penser comme lieux d'une production symbolique spécifique, revient à appliquer la narratologie à un univers nouveau, à première vue éloigné des productions littéraires et artistiques. Une telle approche des communications organisationnelles est née dans les pays anglo-saxons, notamment en Amérique du Nord, il y a moins de vingt ans. Dans un article qui s'apparente à une recension des écrits, Giroux et Marroquin (2005) présentent cette piste de recherche encore méconnue. Leur article fait apparaître la variété, voire la dispersion, des approches fondées sur le principe narratif. Les récits servent, selon les perspectives, à penser l'organisation elle-même, à comprendre les interactions qui se déroulent en son sein, à éclairer le processus de reproduction des représentations ou encore à accompagner le processus de changement. Toujours pour Giroux et Marroquin (2005), la narratologie appliquée aux organisations devient une source féconde qui propose autant une grille d'analyse qu'un objet d'étude. La narration est envisagée selon les auteurs dans une perspective fonctionnaliste, interprétative, processuelle ou critique. La perspective fonctionnaliste conçoit la narration comme un instrument de gestion symbolique visant l'amélioration de la performance de l'organisation. Les récits sont, dans cette optique, reliés à une volonté de mobiliser le personnel. Cette piste débouche sur une conception utilitariste de la narration. La « mise en récit » permettrait ainsi de transmettre des normes et des principes de management, de faire circuler des connaissances et d'accompagner le changement organisationnel. Dans la perspective interprétative, les

narrations sont conçues comme des cadres d'interprétation qui permettent de créer une unité culturelle au sein des organisations. Dans la perspective critique, la narration est vue comme un instrument de dénonciation et de résistance. Ces trois perspectives partagent une vision instrumentale de la communication et ne sont donc pas conformes à l'approche interlocutoire qui est la nôtre. La perspective processuelle est celle qui nous intéresse. Elle engage une conception de la communication comme processus organisant. Dans cette vision dynamique et constructiviste, les récits incarnent le processus d'organisation sociale; ils sont le lieu où se construisent les acteurs et l'organisation elle-même. C'est dans cette perspective que s'inscrit Cooren, dont nous allons maintenant présenter les travaux.

Le schéma narratif de Greimas et les récits dans l'organisation

Cooren constate un isomorphisme entre la structuration d'une organisation et la structuration d'un récit. Pour mettre en lumière ce parallèle, il utilise le modèle narratif développé par Greimas (1986). Dans un article (Cooren, 1999) qui explicite clairement son raisonnement, il commence par détailler ce modèle narratif en prenant pour exemple le film « la guerre des étoiles » (Lucas, 1977). Chaque récit est constitué d'une série d'actions qui s'imbriquent les unes dans les autres pour former une histoire de manière rétrospective. Ainsi, la guerre des étoiles débute par une mission confiée au héros (Luke Skywalker). C'est ce que Greimas appelle la phase de manipulation. Dans un deuxième temps, le héros accepte la mission. C'est la phase d'engagement. Ensuite, il va chercher à enrôler d'autres personnages pour l'aider dans sa quête. C'est la phase dite de

compétence. À ce stade du récit, il y a une forme de mise en abyme du schéma narratif. En effet, le héros à qui on a confié une mission, va en confier une, à son tour, à une autre personne. Dans cette phase de compétence, on retrouvera donc des "sous phases " de manipulation, d'engagement, de compétence, etc.

Le modèle narratif est finalement clos par la phase de performance, qui est l'accomplissement de la mission, et la phase de sanction où le héros est récompensé. Dans le schéma narratif subalterne, les personnages secondaires suivent le même processus. On peut constater qu'une histoire est constituée d'une série d'échanges, imbriqués les uns dans les autres, ou encore, d'une série d'actes de soumission contre compensation (Cooren ,1999).

C'est cette propriété du récit qui amène Cooren à l'apparenter à une structure organisationnelle. La phase de compétence correspond selon lui à la division du travail utilisée dans une organisation. L'entreprise a une mission globale à accomplir, comme faire du profit ou protéger l'environnement. Pour ce faire, elle sollicite l'aide de différents acteurs (cadres) qui eux même sollicitent l'aide d'autres personnes (employés professionnels, secrétaires). Pour leur aide, chacun des acteurs sera récompensé par un salaire, des avantages sociaux ou encore, la reconnaissance de leurs pairs. La phase d'engagement représente en réalité les contrats qui sont signés et qui définissent la mission de chacun au sein de l'organisation.

Il faut ici préciser que Cooren ne rejette pas l'héritage de Taylor. En effet, il inclut la théorie des actes de langage dans sa réflexion. Il souligne que toutes les étapes

d'un récit correspondent à un acte de langage en particulier. La phase de manipulation correspond à des actes de langage directifs, l'engagement, à des actes commissifs, la compétence, à des actes informatifs, et la sanction, à des actes expressifs.

Tout comme Taylor, Cooren considère la communication comme une action structurante, par la circulation d'objets-textes à travers l'organisation (Cooren, 1999; 2000). Les acteurs localement situés délèguent aux textes leur capacité à agir sur le monde, dans d'autres lieux et d'autres temps. Les textes sont transcendants par nature et ont un pouvoir de transformation (changement d'état) (Taylor et Cooren, 1997).

Contrairement à un roman, la vie organisationnelle n'est cependant jamais écrite d'avance. Comment s'assurer que les engagements pris par les acteurs seront respectés? Chaque phase du schéma narratif-organisationnel, peut s'avérer problématique. Les phases de soumission peuvent être mal coordonnées, les récompenses données aux employés peuvent être insuffisantes. Malgré ces difficultés potentielles, Cooren souligne le caractère durable et parfois rigide des organisations. Il l'explique par la mobilisation d'agents non-humains dans le processus organisationnel. Reprenant la position socio-sémiotique de Callon et Latour (1991), il explique comment des objets, qui sont en réalité des textes (tels que des contrats ou des règlements), viennent renforcer la structure d'une organisation en permettant ou contraignant les interactions. C'est ainsi qu'il rejoint aussi la position de Taylor. Cependant, il éclaire davantage le mode de circulation des objets-textes à travers les acteurs. Reprenant là encore une

notion propre à Callon (1991), il explique que les agents et les textes s'organisent autour du phénomène de traduction.

La traduction est une opération qui consiste à tenir lieu de (quelque chose, quelqu'un) à la place de (quelque chose, quelqu'un). Traduire quelque chose ou quelqu'un revient donc à l'insérer dans un schéma narratif donné (Cooren; 1999; 2001). Pour une organisation, un employé est un des agents qui va l'aider à accomplir sa mission. Pour un employé, l'organisation dans laquelle il travaille est l'élément qui lui permet de gagner sa vie, ou d'accomplir ses ambitions. Chacun traduit les actions de l'autre dans son propre schéma narratif. Cette traduction crée une articulation entre deux agents. Une organisation est alors constituée de l'ensemble des articulations qui lient les acteurs et les textes dans un schéma narratif donné. Comme dans chaque récit, le cœur du processus organisationnel repose sur la phase de compétence dans laquelle un sujet va tenter d'associer sa mission aux intérêts d'un adjuvant potentiel qui servira sa propre histoire.

Par ailleurs, le concept de traduction demeure cohérent avec l'approche linguistique de Taylor. L'activité de traduction est finalement une autre façon de dire le mot "signe". En effet, le signe est ce qui "tient lieu de", c'est un objet textuel qui remplace un objet réel (Cooren, 2001). L'action du langage est donc, effectivement, au cœur de la structuration du réel.

L'approche de Cooren renforce et complète celle de Taylor. L'isomorphisme des organisations et des schémas narratifs met à jour les propriétés structurantes du langage.

L'ajout du concept de traduction permet d'expliquer en partie la coordination de volontés multiples au sein d'un même projet. Cooren nous explique en effet qu'il y a autant de schémas narratifs qu'il y a d'acteurs dans l'organisation, chacun arrimant les autres dans son propre schéma. Malheureusement, il nous laisse sur notre faim quant aux enjeux qui donnent forme à ces processus de traduction. Comment se traduisent les luttes, les trahisons, les rebellions, qui sont le propre de tout récit, ainsi qu'il l'affirme lui-même en conclusion (Cooren, 1999) ? Son modèle n'explique pas non plus la hiérarchisation des rôles, ni la nature des relations (qui peuvent être symétriques ou complémentaires ([Watzlawick, Beavin & Jackson, 1972])). Cooren explique que les schémas narratifs s'encastrent les uns dans les autres, mais ne situe pas la place du pouvoir dans cette série d'échanges. Dans son modèle, le réseau d'acteurs qui forment le schéma narratif global pourrait se représenter par une ligne horizontale. La phase de manipulation qui ouvre les récits peut, certes, se comparer à une division du travail, en découpant la tâche à accomplir en sous-tâches confiées à différents acteurs. Mais la division des tâches est loin de constituer à elle seule l'explication de la structuration des relations dans l'organisation. Comme le soulignent Lawrence et Lorsch (1989) cette structuration se fait par un double processus de différenciation et d'intégration, et la division horizontale du travail en est seulement une partie.'

Nous l'avons précisé dans l'introduction, nous cherchons à comprendre : « (...) les ressources discursives que les acteurs mobilisent pour faire tenir ensemble (...) » (Katambwe, 2011, p.41). Comme le dit également Friedberg (1993, p.10) :

La façon dont s'opère cette construction et dont s'obtient cette coopération n'est pas identique d'une organisation à l'autre, d'un contexte d'action à un autre. Mais la construction de cette coopération constitue bien le problème central et fondamental que doit résoudre toute organisation comme toute entreprise collective.

Dans l'usage que Cooren fait du schéma de Greimas, les relations entre le héros, ses alliés et ses éventuels opposants sont contraintes par des textes formels, légitimes et officiels : autorité du patron, pouvoir contraignant des contrats de travail, intérêts pour le salaire. Cette vision simplifie l'essence des ententes qui lient les acteurs dans l'organisation. C'est ce que nous allons démontrer plus bas.

Les relations de pouvoir dans l'organisation

Max Weber (1964) a observé que toute société devait reposer sur un type de domination reconnue comme légitime. C'est ce qu'il nomme l'autorité. Il distingue trois formes d'autorité :

- L'autorité traditionnelle, fruit des mœurs et des coutumes du passé, qui est subordonnée au pouvoir politique.
- L'autorité charismatique d'un individu à qui l'on prête des qualités exceptionnelles.
- L'autorité rationnelle d'une fonction officielle, qui a été confiée à un individu en vertu d'une compétence attestée et selon le critère légal de règles fixes connues de tous.

C'est cette dernière forme d'autorité qui est le propre de la bureaucratie et qui a longtemps été considérée comme la seule forme de pouvoir dans l'organisation. La

représentation habituelle de la structure d'une organisation prend la forme pyramidale d'un arbre dont le sommet est occupé par celui en qui repose l'autorité finale. De ce sommet découlent les divisions qui constituent l'ordre hiérarchique de l'autorité. Ainsi, une organisation se caractérise par un système de statuts, ou de positions dans la structure de l'organisation, fondé-sur un principe hiérarchique qui précise les relations de supériorité ou de subordination dans une chaîne de commandement. Nous comprenons donc que l'autorité est une forme de pouvoir particulière qui confère à celui qui en use le droit de commander ou de se faire obéir. Mais limiter le concept de pouvoir à la seule autorité serait bien trop restrictif. Nous allons voir que, dans l'organisation, le pouvoir n'est pas réservé aux seuls détenteurs de l'autorité ; il peut émaner de structures informelles et donc appartenir à chacun des acteurs de l'organisation.

Dans « *le phénomène bureaucratique* », (1963) Crozier affirme qu'il n'y a pas d'organisation sans pouvoir et tout pouvoir suppose de l'organisation. D'autre part, il avance que le pouvoir est de nature relationnelle (or nous savons que la relation est communicationnelle). Le pouvoir ne peut se manifester que par sa mise en œuvre dans une relation qui met aux prises deux ou plusieurs acteurs dépendants les uns des autres dans l'accomplissement d'un objectif commun qui conditionne leurs objectifs personnels.

Crozier en déduit que le pouvoir n'est pas du domaine de la hiérarchie, mais est initié par des situations imprévisibles dont les uns et les autres profitent. Le pouvoir de chaque individu dépend de l'imprévisibilité de son comportement et du contrôle qu'il

exerce sur une source d'incertitude importante pour la réalisation des objectifs communs. Par exemple, dans certaines usines de production, le pouvoir est détenu par les ouvriers d'entretien et non par les chefs d'atelier, car ce sont les ouvriers qui savent réparer les pannes de machines. Le pouvoir d'un individu sur l'organisation ou à l'intérieur de celle-ci, reflète une dépendance que l'organisation a, une « incertitude » selon le terme de Crozier, à laquelle l'organisation fait face. Ceci est particulièrement vrai à propos des trois fondements du pouvoir que Mintzberg (2003) évoque, à savoir, le contrôle d'une ressource, d'un savoir-faire technique ou d'un ensemble de connaissances. Dans « *Le pouvoir dans les organisations* » (2003), Henry Mintzberg nous décrit les diverses formes de pouvoir dans les organisations. Il définit le pouvoir de la façon suivante : « la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels » (p.39). Il recherche les différents détenteurs de pouvoir et étudie la façon dont ils exercent ce pouvoir. On voit apparaître dix sortes de détenteurs d'influence (Mintzberg considère l'influence comme étant synonyme du pouvoir et utilise indifféremment l'un ou l'autre des deux termes) classés en deux catégories. La coalition externe : les propriétaires, les associés, les regroupements de salariés, les publics. La coalition interne : Le conseil d'administration, le P.D.G., les opérateurs, l'encadrement, la technostructure, la logistique. Selon cet auteur l'autorité prend sa source dans la coalition externe, là où se trouvent les agents d'influence qui disposent d'un pouvoir légitime (propriétaires de l'organisation). Cette autorité sera déléguée au P. D. G, généralement par le biais du conseil d'administration qui correspond à la coalition formelle et officielle de l'organisation, qui à son tour, met en place une

structure hiérarchique ou une chaîne d'autorité, grâce à laquelle il peut faire passer une partie de ses pouvoirs formels et officiels pour faire exécuter un certain nombre d'actions. Mais, pour Mintzberg comme pour Crozier, le pouvoir dans l'organisation est plus largement réparti qu'il n'y paraît. Tous les acteurs de l'organisation peuvent être des détenteurs d'influence à condition qu'ils possèdent l'un des fondements du pouvoir que nous avons déjà cités. En réalité, l'organisation est un terrain de jeu où s'affrontent des intérêts et des buts multiples.

Cette rapide recension des écrits nous permet de comprendre que le pouvoir dans l'organisation est de nature diverse : légitime et traditionnel ou obtenu grâce au contrôle de savoirs ou de biens, il est réparti entre tous les acteurs. Mais surtout, le pouvoir n'est pas un attribut, il est relationnel.

Ce caractère diffus du pouvoir dans l'organisation nous ramène à notre question d'origine : comment les acteurs s'y prennent-ils pour s'organiser ? Comment maintenir un accord minimal sur les rôles et les fonctions de chacun, en sachant que tous détiennent une capacité à influencer l'autre ? Dans notre perspective, l'intégration des intérêts personnels au sein de l'organisation implique la négociation de contrats moins formels et plus complexes que les ordinaires contrats de travail.

Pouvoir et coordination : la négociation dans l'organisation

Bourdieu, grand penseur des modes de domination sociale et du pouvoir en général, constate que l'univers social n'est qu'un grand jeu entre dominés et dominants. Les relations sont entachées de violence, qu'elle soit ouverte ou symbolique. Dans le

monde de l'organisation, la violence ouverte peut-être comprise comme la domination ouvertement économique des patrons sur les ouvriers. Mais d'autres formes de domination circulent dans une organisation :

Cette coexistence de la violence ouverte, physique ou économique, et de la violence symbolique la plus raffinée, se retrouve dans toutes les institutions caractéristiques de cette économie et au cœur même de chaque relation sociale : elle est présente dans la dette aussi bien que dans le don qui, malgré leur opposition apparente, ont en commun le pouvoir de fonder la dépendance et même la servitude aussi bien que la solidarité, selon les stratégies qu'ils servent. (Bourdieu, 1976, p.128)

Il est très intéressant de constater que Bourdieu analyse les relations sociales en termes de don et de dette qui conditionneraient le rapport de pouvoir entre les personnes. En effet, on voit se dessiner un mode de négociation qui fonctionne par l'obligation (de donner ou de rendre) et qui peut viser la dépendance (relation symétrique) ou la solidarité (relation complémentaire). Bourdieu explique encore : « le don qui n'est pas restitué peut devenir une dette, une obligation durable ; et le seul pouvoir reconnu, la reconnaissance, la fidélité personnelle ou le prestige, est celui que l'on s'assure en donnant. » (1976,p.130)

Dans le même ordre d'idée, les analyses de Crozier et Freiberg sur les relations de pouvoir fonctionnent en termes de marchandage et de rapport de force. Le pouvoir «est un rapport de force dont l'on peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre. Le pouvoir de A sur B correspond à

la capacité de A d'obtenir que dans sa négociation avec B les termes de l'échange lui soient favorables ». (Crozier et Freiberg, 1977, p69). Dans ce contexte de défense des intérêts personnels, les relations de travail se résument à des relations de pouvoir que l'on peut classer dans deux catégories : des relations d'opposition et des relations d'alliance. Ces relations privilégient certaines formes d'échange : la négociation, le marchandage et le donnant-donnant. On retrouve chez Crozier comme chez Bourdieu cette perception quasi marchande du pouvoir, et donc des relations, où celui qui détient une ressource peut en faire profiter un autre acteur, faisant de lui son obligé.

Annonce du cadre théorique

Notre recension générale des écrits nous a fourni plusieurs éléments de réponse quant à la façon dont les acteurs s'y prennent pour s'organiser. Nous savons grâce à Taylor et ses collègues que les actes de langage sont objectivés en textes dans l'interaction, ce qui permet d'étendre le caractère performatif du langage par delà l'aspect localement situé des conversations. Nous savons aussi que ces textes, traces observables des conversations antérieures, peuvent-être analysés en termes de schéma narratif dont la structuration vient contraindre les conversations futures. Nous savons finalement qu'il y a autant de schémas narratifs qu'il y a d'acteurs dans l'organisation, chacun se percevant comme le héros pour ou contre lequel les autres acteurs interviennent. Ce qui fait défaut à ce raisonnement, et qui résume les diverses critiques que nous avons formulées à l'endroit de Taylor et Cooren, c'est la manière dont tous ces textes, i.e ces schémas, se coordonnent pour créer un macro-texte. Leurs écrits peinent à

rendre compte de l'articulation des textes, d'autant qu'ils se refusent à considérer les intentions des acteurs dans les conversations. Nous pensons au contraire qu'on ne peut pas sérieusement envisager l'organisation sans tenir compte de la diversité des intérêts des acteurs, et donc se poser la question de l'intégration de ces intérêts dans un schéma global.

Nous avons rappelé que le pouvoir est un attribut largement réparti dans l'organisation et qu'il implique une négociation constante des enjeux relationnels inscrits dans les interactions. La lecture de Bourdieu et Crozier nous invite à penser ces négociations en termes marchands : donner, devoir, obliger et être obligé. Le schéma narratif de Greimas, que Cooren utilise pour « lire » les récits des acteurs ne constitue donc plus une grille d'analyse pertinente et cohérente avec notre perception des relations dans l'organisation. En effet, les liens qui unissent les personnages chez Greimas ont un caractère unilatéral qui n'est pas sans rappeler l'approche structuraliste des organisations (organisation comme structure pré-existante). Le pouvoir est attribué d'avance à celui qui détient l'autorité dans la relation et on ne peut que s'y soumettre.

À ce point de notre réflexion, nous nous proposons donc de faire appel à un autre modèle narratif, celui élaboré par Claude Bremond. Ce modèle permet de coder la nature des relations en catégories générales qui révèle le pouvoir des acteurs engagés dans l'interaction. Le codage se fait en termes de débit, de créance et de partenariat, ce qui permet de dépasser le caractère réducteur d'un codage en terme d'autorité et de soumission exploité par Cooren dans Greimas.

Cadre théorique

Le modèle narratif de Bremond

Dans son article : « *la logique des possibles narratifs* », Bremond (1966) cherche à circonscrire l'ensemble des possibilités logiques du récit. Sa vision du récit est "anthropologique" dans le sens où il pose une équivalence entre les récits et les comportements humains. Ainsi explique-t-il que : « Aux types narratifs élémentaires correspondent ainsi les formes les plus générales du comportement humain » (Bremond, 1981, p.82). Les comportements humains adviennent en se racontant. C'est ce rapprochement entre les actions et les récits, effectué par Bremond lui-même, qui nous pousse à nous intéresser davantage au modèle narratif qu'il propose.

Selon Bremond, seuls deux types d'évènement peuvent constituer l'ouverture d'un récit : une amélioration à obtenir, ou une dégradation à éviter. Cette fonction d'ouverture du récit, qui peut se comparer à la phase de manipulation chez Greimas, permet d'établir un parallèle intéressant avec les organisations. Mais, à l'inverse de la mission Greimassienne qui peut surgir sans justification, la proposition de Bremond permet de motiver l'action. N'est-ce pas la fonction première d'une organisation que de s'améliorer, quelle que soit sa mission, ou d'éviter une détérioration (problème financier, concurrence..) ? Cette catégorie très générale permet d'expliquer l'origine des actions posées par tous les personnages d'un récit ou d'une organisation.

L'agent qui doit actualiser une amélioration ou éviter une dégradation, va rechercher l'intervention d'un allié. Tout comme dans la phase de compétence définie par Greimas, il y a lieu de voir dans cette intervention la justification de la division du travail. Cependant, Bremond introduit la notion de pouvoir dans les alliances scellées par les acteurs. En effet, il y aurait trois motivations possibles à l'intervention d'un allié auprès de l'agent principal. Soit les deux agents sont partenaires (ils partagent exactement les mêmes intérêts), soit l'allié est débiteur de l'acteur principal (il lui doit quelque chose), soit l'allié se pose en créancier de l'acteur principal (il agit en espérant une récompense future). Ces trois possibilités impliquent des relations tantôt symétriques, tantôt complémentaires entre les acteurs. Le pacte qui régit l'échange de services entre deux acteurs peut-être explicite ou implicite, formel ou informel. Souvent l'aide doit être négociée grâce à diverses stratégies, l'allié n'apportant pas spontanément son concours.

L'apport de Bremond enrichit considérablement les possibilités d'analyse déjà établies par Taylor et Cooren. Il propose une structuration du récit qui permet de rendre compte de la nature des relations dans l'organisation, en identifiant des rôles de débiteurs et de créancier qui génèrent des relations d'influence et d'obligation. Cet apport redonne de la profondeur à l'analyse des relations organisationnelles en dotant chaque acteur d'un potentiel d'influence. Chez Bremond, il y a place pour la négociation tandis que Greimas ne voyait que des phases successives de soumission contre compensation.

On retrouve donc très précisément chez Bremond la vision du pouvoir comme relation de négociation, vision proprement communicationnelle qui va nous permettre d'analyser les interactions dans l'organisation.

Afin de mettre à jour les pistes d'analyses fournies par le choix de ce schéma narratif comme cadre théorique, développons maintenant la réflexion de Bremond au sujet des fonctions, des rôles et des relations que l'on retrouve dans tout récit.

Dans sa tentative de codage des modalités du récit, Bremond s'est concentré sur les rôles endossés par les personnages. Selon ses conclusions, il y a deux rôles fondamentaux qui permettent de coder les actions des personnages : le rôle d'agent, et le rôle de patient (Bremond, 1973). D'autre part, il existe deux types de relation pouvant unir les personnages, comme nous l'avons déjà dit : la relation débiteur-créditeur et la relation partenariale.

En combinant ces rôles et ces relations, Bremond a décliné toute la gamme des interactions susceptibles de se produire dans un récit.

Selon l'état de leur relation à un moment x de leur histoire (nous verrons plus loin comment s'enchainent les actions qui voient les rôles se succéder et s'inverser) les personnages peuvent devenir des agents acquéreurs ou rétributeurs, selon qu'ils sont débiteurs ou créanciers l'un de l'autre.

L'acquéreur est un agent qui, en posant un geste, se retrouve en état de mérite ou de démérite, digne de récompense ou de châtement. L'agent du geste posé devient alors

le patient d'un autre type d'agent, soit le rétributeur (récompensant ou punissant). Un rétributeur est un agent qui tend à procurer un état satisfaisant ou déficient à un patient qui est jugé l'avoir mérité. Ainsi, l'attribution d'un mérite ou d'un démérite amènera soit une récompense soit un châtiment. Pour le patient, la récompense et le châtiment prennent la forme d'une amélioration ou d'une dégradation, ce qui, comme nous l'avons vu, sont les deux types de situation qui motivent un passage à l'action. Le patient récompensé ou puni va donc redevenir un agent, acquéreur ou rétributeur.

Voyons maintenant les motivations des agents à acquérir ou à rétribuer.

Selon les termes de Bremond (1973), les agents sont motivés à agir par : « conscience d'obligation et/ou calcul favorable », dépendamment de leur position de crédeur ou de débiteur.

Dans un schéma narratif, il n'y a pas de place pour l'action désintéressée. Toute action se veut volontairement méritoire (ou afin d'éviter ou de réparer un démérite.)

On comprend ainsi les liens qui peuvent se tisser entre deux personnages : Tel monsieur X, étant *débiteur* de monsieur Y, tente d'acquérir un mérite par *conscience d'obligation*. C'est maintenant monsieur Y qui est *débiteur* de monsieur X.

Telle madame A, étant *partenaire* de madame B, la rétribue par *calcul favorable*. Elle devient en effet *créditrice* envers madame B.

Afin de compléter l'explication du processus qui crée et recrée les relations entre les personnages, il nous faut terminer par présenter comment Bremond appréhende l'enchaînement des actions au cours du récit.

L'unité de base de son analyse est la fonction, concept qu'il a repris de Propp. Selon lui, tout récit peut se résumer à cette séquence de fonctions élémentaires : l'ouverture, l'actualisation (qui peut être l'absence d'actualisation) et la clôture (Bremond, 1981). Pour choisir un exemple organisationnel, voici une séquence élémentaire:

Réunion à tenir - tenue de la réunion - réunion tenue

Dans un récit, les séquences élémentaires se combinent ensuite entre elles pour former des séquences complexes. Par exemple, ici, un enchaînement "bout à bout ":

Réunion à tenir - tenue de la réunion - **réunion tenue**

=

Procès verbal à rédiger - rédaction - **procès verbal rédigé**

=

Procès verbal à présenter en réunion - procès verbal présenté, etc.

Dans cet exemple, le même évènement remplit deux fonctions distinctes, ce qui permet de relier deux séquences. Ceci est particulièrement intéressant puisqu'on peut voir ici un exemple du phénomène de traduction mentionné par Cooren (1999). Rappelons que pour Cooren, traduire, c'est « tenir lieu de quelque chose pour quelqu'un ». C'est bien le cas dans le schéma narratif de Bremond : la fonction finale d'une séquence tient lieu de fonction première d'une nouvelle séquence. Mais ce parallèle devient encore plus intéressant lorsqu'on analyse des séquences qui impliquent des relations. Dans la figure ci-dessous, on peut constater l'alternance des rôles que permet une telle traduction.

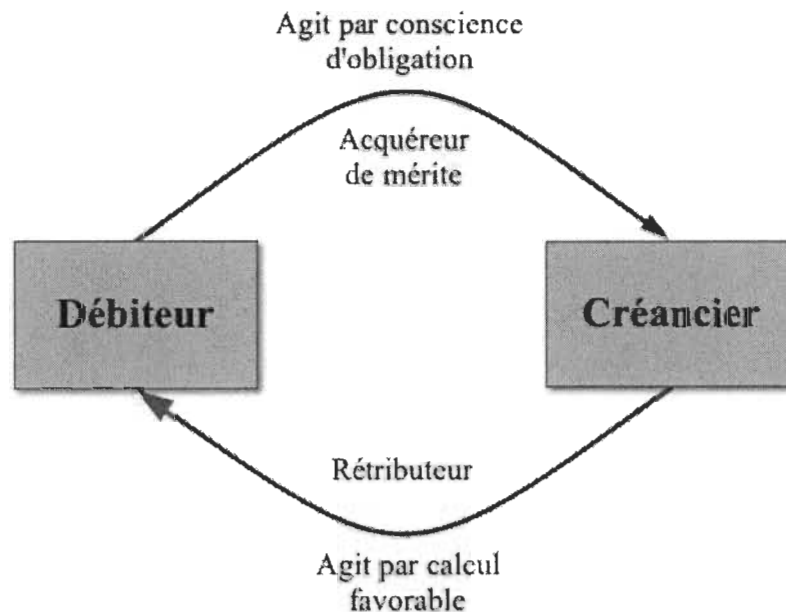


Figure 1 : L'alternance des rôles dans le schéma narratif de Bremond.

Afin de clarifier nos explications, nous proposons ci-dessous un enchainement (inventé) de séquences entre deux collègues.

Considérons deux collègues et partenaires dans une entreprise. La journée se termine mais il y a du travail supplémentaire à accomplir afin de respecter les délais de production. Madame A se propose de rester pour finir le travail, permettant à Madame B de rentrer chez elle à l'heure. Elle agit ainsi par calcul favorable.

- Madame A travaille plus tard, elle acquiert un mérite.
- Madame A a travaillé plus tard cette semaine, madame B « lui en doit une », elle est sa débitrice.
- Madame B, débitrice de Madame A, doit lui donner une récompense, par conscience d'obligation.
- Madame B, rétributrice - récompensante, s'offre d'aller reconduire Madame A qui n'a pas de voiture.
- Madame A est récompensée, les deux collègues sont quittes, la relation symétrique qui prévalait s'est stabilisée après une incursion dans une relation complémentaire de type débiteur - créancier.

Ce qui nous intéresse particulièrement dans le codage des relations que nous venons d'exemplifier est l'enchaînement des rôles tenus par les personnages. Ces rôles sont changeants, ils sont en constante négociation ; et, cependant, ils sont contraints par l'interaction qui précède. En effet, chaque position (acquéreur de mérite, rétributeur, etc.) possède ses codes et génère des attentes, qu'elles soient formelles, informelles, explicites ou implicites. En effet, tout comme il est entendu qu'un fils obéisse à son père

(attente implicite découlant des normes sociales), il est attendu qu'un employé obéisse à son supérieur (attente explicite et formelle découlant des règles de l'organisation). Toutefois, il est également attendu qu'un employé soit récompensé pour son travail. Ses comportements sont prescrits par des textes (contrats, guides), mais aussi par des normes et des croyances (ce qui se fait ou pas). S'il s'écarte des comportements prescrits (heures supplémentaires, non-respect des règlements), il est également attendu qu'il soit récompensé ou puni. L'enchaînement des rôles et des actions se fait par la traduction d'une fonction dans un schéma narratif x , en une autre fonction dans un schéma narratif y . Le don de l'un est traduit en dette pour l'autre, générant la position d'un acteur par rapport à l'autre (son pouvoir) et les codes attendus dans l'interaction (je m'attends maintenant à ce qu'il m'obéisse/m'aide/me soutienne, etc.).

Grâce à ce cadre théorique, nous rejoignons totalement notre conception de la communication. Comme l'écrit Katambwe (2011 : 54) : « Les attentes représentent les pivots de la mécanique d'enchaînement des actes de langage ». Ces *attentes* nous les comprenons comme étant les *sous-textes* dont les acteurs se servent pour interagir, ou encore, la définition de la relation telle qu'ils vont la proposer. Ce que nous nommons ici *sous-textes* peuvent encore être définis comme étant les pré-supposés partagés par des interlocuteurs et qui leur permettent d'orienter leurs interactions futures en fonction des interactions passées. Comme nous le rappelle Katambwe (2011, p.54) : « (...) chaque tour de parole, et plus généralement chaque intervention, ne peut progresser que s'il rencontre les attentes du système. ». Et il précise encore que : « Ces attentes sont l'indice de l'existence d'un contrat de communication implicite (...) ». (Katambwe,

2011, p.55). En résumé, la communication lie les interventions des acteurs dans le cadre d'un contrat stipulant des attentes, c'est à dire des *sous-textes* supposément partagés.

Question de recherche

Nos lectures nous ont mené à penser l'organisation comme un récit, ou plutôt comme l'ensemble des divers sous-récits énoncés par les acteurs. La façon dont ces récits s'imbriquent les uns dans les autres institue la nature des relations organisationnelles. Nous avons vu que deux schéma narratifs particuliers, qui possèdent leurs propres histoires (héro, personnages, valeurs, mission), se retrouvent « traduits » l'un dans l'autre par un pacte d'échange. Le don de l'un est traduit en dette pour l'autre, générant les sous-textes contraignant les interactions futures. Or ce processus de traduction est proprement communicationnel. Comme le rappelle Cooren (1999), *traduire* c'est : « tenir lieu de quelque chose pour quelqu'un », ce qui est aussi une façon d'expliquer le mot *signe*. D'autre part, notre conception interlocutoire de la communication la définit précisément comme le processus de négociation du sens des interactions (Katambwe, 2011). En dernière analyse, nous croyons donc que c'est la communication qui permet aux acteurs de faire coïncider leur récit avec celui des autres, en renégociant constamment le contrat qui les unit sur la base de leur position. En effet, les relations de pouvoir, par un processus d'obligation (obliger par le don et être obligé par la dette), permettent aux acteurs de valider les termes du contrat ou de le renégocier à leur avantage.

Cette constatation nous incite à poser les questions suivantes :

Quel est le contrat implicite qui lie les acteurs d'une organisation ? Pour le dire autrement, quel est le *texte* qui permet de relier les divers sous-récits ?

C'est la nature des relations qui va générer la structure du contrat.

Dans l'optique de répondre de manière empirique à notre question de recherche, nous posons donc l'hypothèse suivante :

Les acteurs d'une organisation sont liés par un contrat de coopération fondé sur des relations d'obligation mutuelles et réciproques.

Plus la situation du pouvoir varie dans les relations, les acteurs tenant à tour de rôle les positions de débiteurs et de créanciers, plus la solidarité sera forte.

À l'inverse, si les acteurs détenant la position de créanciers tendent à maintenir leurs obligés en position de débiteurs, l'organisation relèvera de la règle du « chacun pour soi ».

Selon Mace et Pétry (2010) : « L'hypothèse peut-être envisagée comme une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question spécifique de recherche. ». Toujours selon Mace et Pétry (2010), elle permet de créer un pont entre la partie théorique et la partie méthodologique de la recherche, en transformant les concepts généraux en concepts opératoires. C'est le point de départ de la construction d'un cadre opératoire. Les concepts que l'on souhaite observer vont se décliner en leurs dimensions, desquelles découlent des variables, mesurables grâce à des indicateurs. C'est ce à quoi nous allons nous attacher dans les pages qui suivent.

Cadre opératoire

De par le choix de notre cadre théorique, le concept central qui nous permet de repérer un jeu de pouvoir au sein d'une relation est celui de *don*. Comme nous l'avons vu, ce don implique une dette, et donc une obligation de rétribution. D'un point de vue empirique, en quoi consiste le don dans une organisation ? Et quels types de rétribution peut-on s'attendre à observer ? À la suite des célèbres travaux de l'anthropologue Marcel Mauss sur le don dans les sociétés archaïques (Mauss, 1950), certains sociologues (Alter 2000,2009; Chanial, 2008; Pihel 2008,2009) se sont penchés sur le phénomène du don dans l'organisation. Bien que leurs objectifs de recherche diffèrent des nôtres, nous pouvons profiter de leur expertise quant aux indices observables de don et de rétribution dans l'organisation.

Ces auteurs dégagent tout d'abord deux dimensions du don : le don organisationnel, c'est à dire le don qui provient de l'organisation par le biais de la ligne hiérarchique; et le don individuel, celui qui provient des acteurs de l'organisation. On peut trouver dans le don individuel deux sous-dimensions qui sont : le don des individus à l'organisation, et les dons entre pairs (soit entre collègues).

Le don organisationnel

On trouve dans la littérature empirique divers exemples du don organisationnel. Dans sa recension des dons et hommages dans l'usine, Gérôme (1998) relève la diversité des formes prises par le don dans l'organisation. Il peut s'agir de cadeaux

matériels, de libéralité en monnaie, mais aussi de l'attribution d'honneur et de marque publique d'estime (Gérôme, 1998). Dans son analyse du don contre - don dans la relation d'emploi, Pihel soulève quant à elle les trois formes majeures de gratifications dans l'entreprise : il s'agirait d'une augmentation de la rémunération, d'un avancement hiérarchique ou d'une offre de formation. (Pihel 2009).

On peut dégager de ces lectures deux variables du don organisationnel : la variable monétaire, et la variable que nous appellerons « sociale ». Les indicateurs d'un don monétaire peuvent-être : une augmentation de salaire, une prime, un cadeau de départ, une participation au capital de l'entreprise ou encore une réduction accordée chez des partenaires. Les indicateurs d'un don « social » sont : une remise de titre honorifique, une formation ou d'autres formes de reconnaissance telles qu'un avancement hiérarchique

Le don individuel

Dans le cadre des dons que les individus font à l'organisation, Alter (2000) relève principalement trois formes de don : le temps, l'ingéniosité et l'engagement.

La variable du temps peut être révélée par ces exemples de comportement : l'individu concerné est celui dont le travail empiète sur la sphère personnelle. Il décale des vacances, il reste plus tard que les horaires officiels, il rapporte du travail à la maison (Thévenet, 2000).

L'ingéniosité correspond quant à elle aux comportements suivants : Se mobiliser activement pour combler les vides organisationnels, faire face à l'urgence, aux situations non programmées, trouver sans cesse les moyens de perfectionner son travail en recherchant tous les moyens possibles (Alter 2009, Thévenet 2000).

Et pour finir, l'engagement est défini de manière empirique par ces auteurs comme étant le travail bénévole effectué par les employés pour donner sens à leurs investissements professionnels, au profit de la « cause » représentée par l'organisation. L'individu concerné est celui qui a coutume de « faire plus » que ce qui est attendu de lui formellement. Il va au-delà de ses attributions officielles et met librement son énergie au service de l'organisation.

Le don entre collègues a été malheureusement peu étudié. Nous avons toutefois trouvé quelques indices dans la littérature scientifique : il s'agirait principalement de coopération sous forme de conseils techniques, de soutien moral et d'assistance dans la réalisation des tâches. Ainsi selon Cihuelo (2008, p.103) : « L'activité se réalise à travers et par des soutiens mutuels de différentes natures ; on prend l'initiative de décharger un collègue en retard sur des tâches de gestion, on n'hésite pas à suspendre sa conversation pour apporter une explication ». Et d'ajouter plus bas : « Le soutien psychologique et l'attention au vécu émotionnel du collègue constituent des normes dans les relations quotidiennes de travail. »

Les indicateurs relevés dans cette section nous permettront certainement d'identifier des relations débiteur-créancier grâce à l'examen des données que nous

allons recueillir. Cependant, nous sommes conscients qu'ils sont loin d'épuiser la réalité du don dans l'organisation. Notre approche, qui se veut qualitative, permet en effet une construction progressive de l'objet de recherche (Poupart & al, 1997). C'est l'aspect méthodologique de cette approche que nous allons présenter dans la deuxième partie de ce mémoire.

Méthodologie

Protocole de recherche

Dans le cadre de ce mémoire de recherche, nous voulons montrer comment la communication organise les relations de pouvoir, faisant ainsi exister l'organisation. Plus précisément nous croyons que les acteurs agissent en fonction d'un contrat de communication tacite qu'ils renégocient au quotidien. Ce contrat ne se laisse pas observer directement, mais chaque acteur en a intégré les codes. On devrait donc retrouver dans leur discours des traces de ce contrat, sous forme de principes (sous-textes) auxquels ils se réfèrent dans l'interaction. Notre hypothèse veut que les sous-textes (ou les principes) qui guident les acteurs - et qui sont les indices du contrat organisationnel qui les lie - relèvent principalement d'une logique d'obligation qui est une logique de pouvoir. D'un point de vue empirique, c'est une approche nécessairement qualitative et inductive qui va guider notre démarche. En effet, nous cherchons à *comprendre et expliquer* le contrat qui contraint les interactions des acteurs. Nous partirons du discours de ces acteurs pour induire de manière systématique les principes qui les soutiennent, puis le contrat plus général formé par l'ensemble de ces principes. Nous nous sommes dotés d'une grille de lecture des données qui découle de notre cadre théorique et qui constitue une hypothèse (soit la mise à jour des liens de pouvoir par la recherche des indicateurs du don et de la rétribution), mais nous souhaitons laisser émerger tous les principes et tous les codes – qu'ils aient été postulés ou non. Comme le rappelle Gauthier : «Le scientifique doit décrire précisément le protocole qu'il utilisera pour tester ses hypothèses, et par ailleurs il ne bornera pas son

observation aux faits qui concordent avec ses idées préconçues » (2003, p.140). Poupart (1997) ajoute pour sa part qu'il est fréquent que les propositions les plus intéressantes surgissent au cours de la collecte des données et non dans la partie théorique du travail. Notre démarche se veut donc à la fois rigoureuse et ouverte, explicative et exploratoire.

Recueil des données

Dans l'optique de demeurer cohérents avec notre outillage théorique, nous avons voulu recueillir le discours des acteurs d'une organisation sous la forme de récits. Rappelons que selon la théorie de l'équivalence, les récits constituent la trace observable des conversations. Ils sont le lieu où se textualise l'organisation (Taylor & al, 1997). Par ailleurs, la structure narrative des récits des acteurs est un révélateur de la structure de l'organisation telle que ceux-ci la perçoivent. (Cooren, 2000).

Le recueil de récits est une méthode de collecte des données connue sous le nom de méthode biographique, ou encore, méthode des récits de vie. Bertaux (1997, p. 6) considère « qu'il y a du récit de vie dès lors qu'un sujet raconte à une autre personne, chercheur ou pas, un épisode quelconque de son expérience vécue ». Pour ce dernier, en sciences sociales, « le récit de vie résulte d'une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur (...) demande à une personne ci-après dénommée « sujet », de lui raconter tout ou une partie de son expérience vécue » (Bertaux, 1997, p. 6). Wacheux (1996, p. 127) définit pour sa part la

méthode biographique comme « l'analyse d'un récit par un acteur sur des événements qu'il a vécus. Le discours est provoqué par le chercheur. L'acteur reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne ».

La méthode des récits de vie se traduit donc sur le terrain par des entrevues non dirigées, mais qui doivent malgré tout être orientées en fonction des objectifs de la recherche. Le thème abordé doit être choisi par le chercheur afin de rendre le matériel exploitable (Wacheux, 1996). Cette méthode n'implique pas le recours à un questionnaire. Le chercheur vise à susciter un discours narratif, et il se contentera de reformuler certains propos ou de demander des clarifications, dans le but de relancer le récit du participant. Il faut cependant poser une première question, et celle-ci est à la fois essentielle et assez délicate à formuler (Sanséau, 2004). En effet, cette question doit, d'une part, initier le récit et circonscrire un thème sans pour autant forcer le participant à dire ce que le chercheur espère entendre. D'autre part, la question doit être en lien étroit avec la question spécifique de recherche. Pour notre recherche, nous avons décidé de poser la question suivante :

Pouvez-vous me raconter des histoires à propos des situations où vous avez été amené à faire un travail malgré vous? Pouvez-vous me raconter des histoires à propos des situations où vous avez été amené à faire un travail malgré votre patron (ou malgré vos employés, dans le cas du patron) ?

Cette double question a été choisie parce qu'elle permet au participant d'évoquer des situations d'obligation (obliger ou être obligé) au sein desquelles nous pourrions

induire les sous-textes (les principes) qu'ils mobilisent implicitement pour donner du sens à leur expérience. Une fois l'entretien amorcé, il est parfois nécessaire de poser d'autres questions. Sanséau (2004) distingue notamment les questions qui s'apparentent à de la relance, les questions visant à solliciter des descriptions de contexte et les questions cherchant à apporter un éclairage à une séquence d'actions. De fait, en plus de reformuler de temps en temps les propos des participants pour les aider à poursuivre, nous avons très souvent posé les questions suivantes au cours des entretiens :

Pourquoi ? Pour le bénéfice de qui ? Avec qui ? Comment ?

Ces questions (la question initiale ainsi que celles qui permettent de clarifier les propos des participants) sont directement en lien avec nos objectifs de recherche sans toutefois fermer la porte à des réponses inattendues. En ce sens, elles assurent en partie la validité interne de notre travail.

Sélection des participants

Notre travail se situe dans le champ des études de cas. « Cette approche de recherche se caractérise à la fois par le *nombre restreint* de situations analysées, la *profondeur* de l'analyse et l'importance accordée à une *démarche inductive* qui alimentera une phase de développement de théories ou de modèles.» (Gauthier, 2003, p.143)(Les italiques sont de l'auteur). Gauthier ajoute encore : « Quand on analyse seulement une situation, un seul groupe (...) à un seul moment dans le temps, on dit qu'on effectue une étude de cas. » (Gauthier, 2003, p.143) L'étude de cas ne prétend pas

à la représentativité statistique. L'échantillonnage non probabiliste, également nommé échantillonnage théorique, n'est pas ici choisi par défaut, mais au contraire parce qu'il est le seul à rencontrer les objectifs de la recherche. Le volet qualitatif de la recherche scientifique repose en effet sur la certitude que certains phénomènes ne peuvent se comprendre que par une analyse en profondeur. C'est précisément l'exhaustivité de l'analyse, son caractère unique et entier qui assure la validité externe de la recherche (Poupart, 1997). L'échantillonnage non probabiliste propre à l'étude de cas ne dispense cependant pas de définir des critères précis concernant le choix des participants. Au contraire, le chercheur se doit d'énoncer et de justifier les critères qui ont guidés ses choix. Dans le cas de la méthode des récits de vie, Bertaux (1997) attribue deux caractéristiques souhaitées à un échantillon. Le premier critère est la *similitude*. Les données recueillies doivent demeurer comparables. Pour ce faire, nous avons choisi de retenir le témoignage de personnes qui travaillent dans une même organisation. De ce fait, ils partagent minimalement un certain nombre d'objectifs, de normes et de valeurs.

Le deuxième critère est *la variété*. L'échantillon doit permettre de rendre compte de la variété des fonctions, des statuts formels et informels, des intérêts, et des ressources dans l'organisation. Pour cette raison, nous avons choisi une organisation dans laquelle les fonctions se répartissent assez également entre le sommet stratégique, le centre opérationnel, la technostructure et le support logistique (Nous reprenons ici la classification de Mintzberg (2003)). Nous espérons ainsi rendre compte d'une diversité de point de vue.

D'un point de vue pragmatique, il nous fallait aussi considérer le temps, les moyens et les contacts dont nous disposions et qui sont à l'échelle d'un travail de maîtrise.

Tous ces critères nous ont amenés à prendre contact avec une organisation dont nous avons rencontré le dirigeant dans le cadre d'activités sociales, et dont le nombre d'employés permanents s'élève à huit personnes. Le fait de connaître le dirigeant de cette organisation nous a permis de prendre contact avec lui assez facilement, sans pour autant entrer en conflit d'intérêt, nos relations sociales demeurant assez superficielles. Le nombre d'employés nous a paru assez élevé pour répondre au critère de variété sans nous rendre la tâche impossible. (Les entrevues ont duré trente minutes en moyenne, et il fallait bien sûr les retranscrire pour ne perdre aucune donnée importante).

Tout au long de notre collecte des données, nous avons veillé à respecter certains principes éthiques que nous allons également énoncer. Marshall et Rossman (cités dans Poupart, 1997, p. 97) considèrent le respect de l'éthique comme un critère de validité aussi essentiel que l'efficacité et la pertinence des instruments de collecte choisis. De plus, la recherche avec les êtres humains est encadrée par un comité d'éthique dans l'Université dont nous dépendons en tant qu'étudiante-chercheure.

Premièrement, les participants ont été contactés individuellement par courriel pour les inviter à participer à la recherche. Ils ont été informés du caractère entièrement volontaire et éclairé que devait avoir leur participation. Nous avons pris des dispositions

pour qu'ils ne ressentent aucune pression à participer, et ils ont reçu une lettre qui leur décrivait les objectifs, et les éventuels risques et bénéfices auxquels il fallait s'attendre.

Le jour de l'entrevue, ces points ont été de nouveau abordés avant de faire signer un formulaire de consentement aux participants. Après quelques mots d'accueil dans le local où se déroulait l'entrevue (généralement dans le bureau des participants ou un petit local de réunion, porte fermée, avec peu de risque d'interruption et donc un cadre confortable pour le sujet), nous leur avons expliqué l'objet de la recherche, la forme de l'entrevue et le déroulement du processus.

Comme l'enregistrement avait été choisi afin d'obtenir par la suite des verbatims précis et exploitables, une phase de sensibilisation à l'enregistrement a été nécessaire : possibilité de demander l'arrêt momentané de l'enregistreur et les conditions d'utilisation des données.

La confidentialité des témoignages recueillis a été plusieurs fois assurée aux participants et nous prenons les mesures nécessaires pour assurer cette confidentialité. Les identités sont remplacées par des identités fictives dans les verbatims, et les enregistrements ont été détruits une fois transcrits. Dans la présentation des résultats et dans l'analyse, nous aurons toujours recours à des généralisations en ce qui concerne l'organisation qui a choisi de nous recevoir. La connaissance des détails relatifs à cette organisation et qui pourraient mener à son identification n'est pas pertinente pour l'analyse. Tous ces détails ont été gommés.

Au final tous les employés de l'organisation, y compris son dirigeant, ont accepté de participer. Les participants se sont dits satisfaits de leur participation à la recherche. Le seul bénéfice qu'ils en ont retiré était de l'ordre de la curiosité intellectuelle et de la satisfaction d'aider une étudiante. Par ailleurs ils n'ont perçu aucun risque relié à leur participation.

Grâce à eux, nous avons pu recueillir huit témoignages et une pluralité de récits sur le thème choisi, pour un total de 160 minutes d'enregistrements. Le tout a été transcrit en format Word avant d'être détruit. Les noms ont été modifiés tel que prévu. Dans l'optique d'analyser cette importante base de données, nous avons choisi une méthode appelée analyse compréhensive (Labov et Fanshel, 1977). Il s'agit de se former une représentation des rapports et des processus qui sont à l'origine des phénomènes dont parle le récit recueilli. Cette méthode demande d'associer, dans sa mise, en œuvre imagination et rigueur (Kaufmann, 1996 dans Bertaux, 1997).

Méthode d'analyse

L'analyse compréhensive du discours a été mise au point par Labov et Fanshel (1977). Leur méthode d'analyse des discours thérapeutiques a été par la suite reconnue comme une avancée majeure en matière d'analyse linguistique et conversationnelle de part sa clarté, et son caractère reproductible et généralisable (Steek, 1980). Les auteurs soutiennent que la base de cette analyse est constituée par la différence entre « ce qui est dit » et « ce qui est fait » dans le discours. Pour le dire autrement, la force illocutoire des actes de langage - l'action qui est accomplie - n'est pas nécessairement en lien avec l'aspect locutoire du discours – la signification de la phrase.

Pour comprendre « ce qui se passe vraiment » dans un discours, il faut donc mettre en relation ces deux niveaux d'analyse - ce qui est dit et ce qui est fait- ainsi que le contexte dans lequel le langage prend forme. Prenons un exemple : L'énoncé « que faites-vous ici ? » pose une question. Cependant, si on sait qu'elle est posée par une personne seule qui découvre un intrus la nuit dans sa maison, ce qu'elle signifie est plutôt de l'ordre de l'affirmation « expliquez- vous ou j'appelle la police ». En mettant en relation ce qui est fait (question) et ce qui est dit (affirmation), on peut comprendre « ce qui se passe » dans le discours. Pour cela Labov et Fanshel prennent également en considération les éléments paralinguistiques (la personne a la voix qui tremble) et travaillent à une expansion du sens de l'énoncé (le mot « ici » « réfère dans notre

exemple à « dans ma maison en pleine nuit alors que je ne vous connais pas »). Grâce à cette étude rigoureuse des différents niveaux du discours et à la connaissance de la globalité du texte qui est le privilège de l'analyste, Labov et Fanshel parviennent à induire des propositions qui soutiennent et organisent le discours à un niveau local et général. Ces propositions sont un ensemble de rôle, de normes et de croyances (Steek 1980) sous-jacentes qui permettent au locuteur de se faire comprendre de son interlocuteur par le partage supposé d'un savoir qui relève du sens commun. Dans notre exemple précédent, l'énoncé « que faites-vous ici ? » est en réalité soutenu par des principes tel que : « un inconnu n'a rien à faire dans ma maison la nuit. » .En imaginant une conversation entière, on pourrait éventuellement regrouper les propositions locales qui sous-tendent chaque énoncé en un ensemble de propositions plus générales telles que : « le droit a la propriété privée implique le droit à la sécurité. »

Cette démarche a suscité notre intérêt car elle nécessite de la rigueur tout en laissant place à l'intuition du chercheur. Mais surtout, la mise à jour des propositions locales et générales correspond de manière empirique à notre recherche des attentes et des sous-textes qui lient les acteurs d'une organisation. Pour Labov et Fanshel (1977), les interlocuteurs se « proposent » littéralement des normes et des valeurs afin de négocier une base d'intercompréhension sur laquelle ils pourront se baser pour interagir.

Notre objectif est donc de mettre à jour l'ensemble des propositions sur lesquelles nos participants s'appuient implicitement pour donner du sens à leurs récits. Comme nous l'avons évoqué précédemment, Labov et Fanshel ont repéré deux types de

propositions : les propositions locales qui sont liées aux caractéristiques de la situation racontée et les propositions générales qui sont trans-situationnelles (Grimshaw, 1979). Pour le dire autrement, les propositions générales appartiennent à un deuxième niveau d'analyse, elles émergent de l'ensemble des propositions locales et elles en assurent la cohérence. Sur un plan pratique, nous allons alors faire une recherche systématique des propositions locales qui affleurent des propos recueillis afin d'induire les propositions plus générales qui structurent leurs récits. La mise à jour des propositions locales se fait par une technique que Labov et Fanshel ont nommé l'*expansion*. Pour chaque unité de sens (généralement une ou quelques phrases qui portent un même message), il s'agit de convoquer l'ensemble des critères et des informations connu(e)s du chercheur dans le but d'explicitier ce qui est dit. On peut notamment prendre en compte les signes paralinguistiques, les métaphores et autres jeux de langage ainsi que l'ensemble du contexte dans lequel des paroles sont prononcées. D'autre part, il faut systématiquement relever l'usage des déictiques³ et rapporter ce à quoi ils font référence. Voici un exemple extrait de notre analyse :

Unité de sens étudiée

Au niveau de la réception j'ai des tâches où j'exécute ce qu'on me dit, mais j'ai pas vraiment euh...je suis pas euh....comment on pourrait dire euh.. en mesure de changer les choses parce que c'est comme ça que ça se fonctionnait avant que j'arrive et je suis rentré là dedans.

³ Les déictiques sont des unités linguistiques inséparables du lieu, du temps et du sujet de l'énonciation. On ne peut pas savoir à quoi ils réfèrent sans savoir au préalable qui est le locuteur et à qui il s'adresse, etc.

Description des signaux paralinguistiques

De nombreuses hésitations, le participant choisit ses mots avec précaution.

Déictiques identifiés

On (ce qu'on me dit) ; ça (ça fonctionne) ; là dedans

Identification et analyse métaphorique

Le choix du verbe rentrer (je suis rentré là-dedans) connote le devoir de se conformer.

On dit qu'une pièce *rentre* dans une autre, dans le sens de *s'emboite, s'enfonce*.

Expansion

J'ai accepté un emploi de réceptionniste afin de conserver ma place dans l'organisation.

Je n'ai pas mon mot à dire sur les tâches qui me sont confiées parce que j'ai accepté cet emploi en connaissance de cause. J'accepte la définition de tâche du poste que j'occupe.

Propositions locales

P1 : Avoir accepté le poste que j'occupe m'oblige à exécuter mes tâches sans protester.

P2 : Il est normal d'accepter de faire ce qui se faisait avant (avant que ce soit moi qui ait le poste)

Cette technique d'analyse systématique permet de rendre évidents les pré-supposés des locuteurs. Une fois que toutes les propositions locales sont mises à jour, le chercheur peut alors entrevoir un schéma plus général de normes et de croyances qui lie

ou qui oppose les différents acteurs de l'organisation. Dans l'exemple cité, nous verrons que le participant se base sur la proposition générale : *Je suis redevable à mon organisation pour l'emploi que j'occupe*, afin de justifier le fait qu'il accepte des tâches qu'il juge pourtant peu intéressantes. Nous verrons également que cette proposition générale trouve un écho et une complémentarité dans les propositions du dirigeant de l'organisation (*les tâches ingrates font partie du contrat, je peux renvoyer quelqu'un qui ne les accepte pas*). Le schéma relationnel qui émerge, nous l'interprétons alors comme un schéma narratif, puisque c'est le sens dicté par notre cadre théorique. Ce sont ces propositions et le schéma narratif qui s'en dégage que nous allons présenter maintenant.

Résultats

Présentation des résultats

Remarques préliminaires

Avant de rendre compte des propositions trouvées grâce à la technique d'expansion du discours, apportons quelques indications concernant les données que nous avons recueillies et dont la connaissance est nécessaire à la compréhension des enjeux.

L'organisation qui a accepté de nous recevoir est un organisme paragouvernemental qui œuvre au développement économique et social d'une région par la gestion et l'administration de fonds publics et la mise en œuvre de projets communautaires. Elle se compose de huit employés permanents, que nous avons tous interrogés, et que nous nommons les *participants*. L'équipe est composée du directeur général, du chargé de communication, de deux spécialistes en comptabilité, de deux spécialistes en finance, d'un spécialiste de l'informatique et d'un agent de bureau et de communication. Par ailleurs, tous possèdent le titre d'agent de développement.

Chaque participant nous a accordé une trentaine de minutes d'entretien qui ont été enregistrées et transcrites. Les verbatims obtenus ont été analysés pour chaque unité de sens selon la technique d'*expansion* précédemment décrite (signes paralinguistiques, métaphores et jeux de langage, identification des déictiques et expansion). Cette analyse rigoureuse a permis de faire ressortir 151 propositions locales (Présentées en intégralité

dans l'annexe 1). L'aspect systématique de l'analyse, bien que fastidieux, nous a également permis de repérer des enjeux et des stratégies qu'une lecture ordinaire n'aurait jamais permis de discerner. Par exemple, l'attention portée aux métaphores et autres jeux de langage a mis en lumière un indicateur du don dans le discours d'un des participants, qui se perçoit comme étant « celui qui patch » dans l'organisation. Cet anglicisme qui signifie « combler les vides » correspond littéralement à la définition de l'ingéniosité dans l'organisation, telle que nous l'avons définie dans notre cadre opératoire. Un autre exemple est l'usage systématique du déictique « on » par l'un des participants pour référer à la fois à ses supérieurs, à son équipe et à lui-même. Cet indice verbal nous permet de penser qu'il se perçoit comme un élément du tout, un membre de la famille. Ces éléments repérés dans les détails des récits (et dont nous venons de donner des exemples) nous seront d'une grande utilité pour appuyer l'interprétation des résultats. Pour le moment, cependant, nous allons présenter les résultats dans leur aspect plus général et systémique, en travaillant par induction et par comparaison à partir des propositions locales des participants.

Présentation des propositions locales, générales et des sous-textes

Comme nous l'avons expliqué dans la présentation de notre méthode d'analyse, (p.62), les propositions locales sont formulées à partir des verbatims, grâce au travail d'expansion qui permet de les rendre explicites hors de leur contexte d'énonciation. Ces propositions locales « collent » aux propos des participants, elles sont parfois même retenues *in vivo* - telles que prononcées - lorsqu'elles demeurent compréhensibles par

un lecteur qui n'aurait pas accès au reste du discours. Elles forment un corpus d'assertions formulées par les participants en réponse à la question posée par le chercheur. Elles permettent aux participants de justifier leur réponse, de donner du sens au récit qu'ils se font des événements. Dans le tableau ci-dessous, nous avons regroupé l'ensemble des propositions locales que nous avons relevées, sans distinction des participants desquels elles proviennent. Nous avons plutôt choisi de les rassembler par thèmes. En effet à la lecture des propositions locales, nous avons remarqué que plusieurs assertions abordent les mêmes sujets. Au final, la totalité des 151 propositions locales peuvent se rapporter à un ou plusieurs des cinq thèmes suivants :

| |
|--------------------------------------|
| Relations entre pairs |
| Relations supérieurs-subordonnés |
| Perception de l'organisation |
| Contrat de travail |
| Définition et répartition des tâches |

Figure 1 : liste des thèmes abordés

Lorsque des propositions traitent des mêmes thèmes et possèdent un sens ou un « contenu » similaire, cela indique l'existence de propositions générales. Les propositions générales sont des assertions récurrentes, sous-jacentes et transversales sur lesquelles les acteurs se basent pour interagir dans l'organisation. Lorsque ces propositions générales sont cohérentes les unes avec les autres, elles constituent un

sous-texte organisationnel. Comme le mentionne Katambwe (2007, p.66) : « Les sous-textes sont des ensembles cohérents de propositions généralement implicites, récurrentes et à caractère impératif qui forment la matrice des textes organisationnels. »

En revanche, certaines propositions locales partagent la même thématique mais ont des contenus ~~dissonants~~. Il y a alors lieu de voir dans cette dissonance l'existence de deux ou plusieurs sous-textes concurrents.

Le tableau suivant permet de rendre compte de ce processus de réduction des données que nous venons d'expliquer (Tableau 1). Il propose des exemples de notre travail d'analyse (Le tableau qui contient l'ensemble des propositions locales et générales est placé en annexe en raison de sa longueur (Annexe 1).)

Tableau 1

Propositions locales classées par similarité de thème et de sens :

| Propositions locales | Propositions générales | Sous-textes |
|--|--|--|
| Thèmes : Définition et répartition des tâches, relations supérieurs-subordonnés | | |
| 1) Dans mon poste, il est normal que des tâches me soient imposées. 2) Je dois accepter de faire certaines choses parce qu'elles se faisaient avant. 3) Je n'ai pas à contester quoique ce soit car j'ai accepté l'emploi. 4) Je ne questionne jamais les tâches qu'on me donne car je les trouve justifiées. 5) En acceptant mon emploi, j'accepte tout ce qui me sera demandé par la suite. 6) Je dois faire ce que mon supérieur décide. 7) Si les patrons ont jugé un projet intéressant, c'est qu'il l'est. | Le fait d'avoir un emploi vient avec des contreparties. En acceptant un emploi, on s'engage à respecter un contrat. Être employé, c'est faire ce qu'on attend de nous. | Un employé doit faire ce qu'on lui dit de faire. |

Propositions locales classées par similarité de thème et de sens (suite)

| Thèmes : Définition et répartition des tâches, relations entre pairs | | |
|--|--|--|
| <p>8) Je dois pallier les lacunes du reste de l'équipe.</p> <p>9) On peut compter sur moi.</p> <p>10) On peut solliciter mon aide, même en dehors des heures de bureau.</p> <p>11) Il faut s'entraider.</p> <p>12) Il est normal d'aider nos collègues si on a le temps.</p> <p>13) C'est la nature de notre équipe de s'entraider.</p> <p>14) Les employés doivent s'entraider</p> <p>15) Aider nos collègues est encouragé et bien vu.</p> <p>16) L'entraide est réciproque, chacun donne un coup de main aux autres.</p> <p>17) J'ai déjà fait des tâches avec lesquelles j'étais moins à l'aise parce qu'on avait besoin de moi.</p> | <p>Je joue un rôle important dans le bon fonctionnement du système.</p> <p>Mes collègues ont besoin de moi.</p> <p>L'aide entre collègue est nécessaire.</p> | <p>Les employés doivent s'aider mutuellement pour que l'organisation fonctionne.</p> |

Propositions locales classées par similarité de thème et de sens (suite)

| Thèmes : Définition et répartition des tâches, méthodes de travail | | |
|---|---|---|
| <p>18) Je dois accepter les mandats même s'ils sont difficiles.</p> <p>19) Les tâches ingrates sont d'autant plus formatrices et enrichissantes.</p> <p>20) Tout le monde a des tâches moins plaisantes à accomplir.</p> <p>21) Les tâches qu'on m'a imposées m'ont permis de m'améliorer.</p> <p>22) Il est normal d'avoir des tâches moins plaisantes que d'autres.</p> <p>23) On a déjà poussé un employé à accomplir une tâche parce qu'on voyait qu'il avait le potentiel.</p> <p>24) Je n'ai pas de problème à effectuer des tâches plus ingrates s'il le faut.</p> | <p>Chaque emploi a sa part de tâches ingrates.</p> <p>Toutes les difficultés permettent d'apprendre quelque chose.</p> | <p>Il faut savoir faire son devoir</p> <p>Il faut voir les difficultés comme des défis</p> |

La totalité des 151 propositions locales et des 45 propositions générales que nous en avons induites se retrouvent en annexe (Tableau 1, Annexe 1). De ce premier travail d'analyse, nous avons initialement dégagé 21 sous-textes. L'interprétation des résultats nous permettra de réduire encore plus finement les données pour aboutir à un texte global qui rend compte de la diversité des propositions tout en les unifiant.

En consultant ce tableau à la lumière de notre cadre théorique et de notre question de recherche, nous sommes amenés à formuler un certain nombre de constats. Ces constats, que nous allons énumérer ci-dessous sont constitués des éléments qui ont retenu notre attention en raison de notre perspective illocutoire de la communication. Dans cette phase de présentation des résultats, nous allons documenter ces constats et démontrer leur pertinence vis-à-vis des enjeux de cette recherche. Dans un deuxième temps, lors de l'interprétation des résultats qui suivra, nous reviendrons sur chacun de ces constats afin de développer un raisonnement général et de tester sa cohérence avec notre hypothèse de recherche.

Constats découlant de la réduction des données :

Premier constat :

Les deux thèmes qui ont été le plus abordés par les participants en réponse à la question posée sont ceux de la *perception de l'organisation* et de la *définition et répartition des tâches* (plus de la moitié des propositions ont été classées sous chacun de ces thèmes). Pour le dire autrement, lorsque les participants nous ont raconté ce qu'on leur a fait faire ou ce qu'ils ont fait faire par d'autres, ils ont justifié ces événements par la façon dont ils conçoivent leur organisation et par la logique de répartition des tâches qui y prévaut. À des fins de clarification, rappelons l'intitulé de la question posée aux participants :

« Pouvez-vous me raconter des histoires à propos des situations où vous avez été amené à faire un travail malgré vous? Pouvez-vous me raconter des histoires à propos des situations où vous avez été amené à faire un travail malgré votre patron (ou malgré vos employés, dans le cas du patron) ? »

Nous avons choisi cette double question pour permettre aux participants d'évoquer le fonctionnement des relations de pouvoir dans leur organisation. Aussi est-il intéressant de constater qu'ils ont répondu : « J'ai fait ou fait faire ceci parce que... » (par exemple) :

Proposition locale (Pl) 43 : faire partie de la famille exige des sacrifices.

Pl 82 : La taille de l'organisation fait en sorte que tous peuvent être amenés à faire des tâches qui sortent de leur définition de tâche.

Ces réponses témoignent, d'une part, de l'effectivité d'un pouvoir plus complexe que les simples liens d'autorité hiérarchiques. Nous verrons sur ce point comment les participants se sentent obligés d'accomplir certaines tâches sans qu'il soit nécessaire de le demander. D'autres part, ces réponses sont l'indice de l'existence d'une définition de l'organisation partagée par ses membres. Une première lecture des propositions locales permet de repérer assez rapidement que cette organisation se perçoit comme une famille dans laquelle chacun a ses droits et ses responsabilités, ou encore comme une équipe menée par un capitaine (Pl 8, 9, 11, 12, 13, 41, 42, 43, 100, 104, 108). Ce constat vient donc renforcer notre intuition de départ concernant l'existence d'un récit structurant sur lequel les acteurs se basent pour orienter leurs actions, ce récit venant justifier la

diffusion du pouvoir. Dans l'interprétation des résultats, nous tenterons donc de tracer les grandes lignes du récit particulier qui unit les acteurs de l'organisation étudiée en mettant en lumière les rôles tenus par les uns et les autres.

Deuxième constat :

Lorsque les propositions locales sont rassemblées par thèmes comme nous l'avons fait précédemment, on peut constater des incohérences et des contradictions qui nous obligent à définir plusieurs sous-textes. Le tableau ci-après (Tableau 2) met en lumière les principales contradictions que nous avons relevées (les propositions locales et générales de la colonne de gauche ne sont pas cohérentes avec celles de droite).

Tableau 2

Tableau des propositions contradictoires :

| Thèmes : Répartition des tâches | |
|--|---|
| Propositions locales Pl 1 : Dans mon poste, il est normal que des tâches me soient imposées Pl 6 : Je dois faire ce que mon supérieur décide Pl 146 : Refuser une tâche serait mal vu Pl 20 : Tout le monde a des tâches moins plaisantes à accomplir | Propositions locales Pl 63 : C'est moi qui décide de mes tâches Pl 65 : J'interviens dans les projets qui m'intéressent Pl 66 : C'est moi qui défini mes orientations |
| Propositions générales Être employé, c'est faire ce qu'on attend de nous | Propositions générales La direction encourage les initiatives individuelles |

| Thèmes : Perception de l'organisation et répartition des tâches | |
|---|--|
| Propositions locales Pl 13 : C'est la nature de notre équipe de s'entraider Pl 16 : l'entraide est réciproque, chacun donne un coup de main aux autres | Propositions locales Pl 7 : Il y a un manque d'équité dans la répartition des tâches Pl : 32 Il y a une partie de l'équipe qui a plus de travail que l'autre Pl 28 : Ce sont souvent mes collègues qui m'aident plutôt que l'inverse |
| Propositions générales L'aide entre collègues est nécessaire Nous sommes une équipe | Propositions générales Les tâches doivent être équitables L'entraide permet de rétablir l'équité |

| Thèmes : Relations supérieurs-subordonnés | |
|--|---|
| Propositions locales : Pl 4 : Je ne questionne jamais les tâches qu'on me donne car je les trouve justifiées Pl 49 : On n'a pas besoin de me le demander pour que je fasse certaines choses Pl 56 : Les obligations n'ont pas besoin d'être explicites | Propositions locales : Pl 23 : On a déjà poussé un employé à accomplir une tâche parce qu'on voyait qu'il avait le potentiel Pl 54 : J'ai dû rappeler à un employé la discussion qui a mené à son embauche Pl 55 : On rappelle aux employés qu'il faut respecter la mission de l'organisation |
| Propositions générales : Les employés choisissent volontairement de contribuer au développement de l'organisation | Propositions générales : En cas de non-respect des normes, les recadrages se font par un rappel des valeurs de l'organisation |

Ce tableau fait émerger trois incohérences majeures dans le discours organisationnel étudié :

- Il est dit que le rôle d'un employé est d'exécuter les mandats qui lui sont confiés et qu'un employé peut choisir ses mandats en fonction de ses intérêts.
- Il est dit que l'entraide est réciproque et que l'aide est unilatérale en raison d'une charge de travail inéquitable.
- Il est dit que les employés comprennent spontanément ce qu'on attend d'eux et qu'on doit parfois leur rappeler ce qu'on attend d'eux.

En retraçant l'origine des propositions en fonction des participants, on remarque que ce sont des personnes différentes qui tiennent ces propos différents. Mais plus encore, on voit émerger deux groupes de participants aux contours relativement précis dont les propositions respectives s'affrontent. Dans notre tableau des contradictions, c'est le même groupe de participants qui endossent les propositions de la colonne de droite, tandis qu'un deuxième groupe énonce toutes les propositions de la colonne de gauche.

Ceci nous amène à formuler de nouveaux constats.

Troisième constat :

Tous les participants s'entendent sur un principe général d'entraide (Pl 11, 13,14). Mais tandis qu'une partie des employés dit répondre de manière spontanée à une règle d'entraide (Pl 16), l'autre nous avoue plutôt être le bénéficiaire récurrent des services rendus (Pl 28). Plus encore, ce groupe bénéficiaire a tendance à rappeler à l'autre qu'il est obligé de l'aider (Pl 54,55). Ainsi, derrière l'apparente réciprocité des services rendus entre collègues et leur caractère normal (au sens de norme partagée), on apprend que ce sont toujours les mêmes qui rendent service, et qu'il faut parfois les rappeler à leurs obligations (Pl 55 : « On rappelle aux employés qu'il faut respecter la mission de l'organisation »). Cette situation nous intéresse particulièrement parce que nous y décelons les traces d'une relation de type débiteurs-créanciers. Dans cette relation, le don exigé par les créanciers prend la forme de services rendus à des collègues, de travail supplémentaire effectué sur une base volontaire et d'exécution de tâches connexes (non directement reliées au poste occupé). Ce don est offert par les

débiteurs au groupe des créanciers sans qu'il y ait de réciprocité. Ce sont toujours les mêmes qui donnent et les mêmes qui reçoivent. Il n'y a pas d'alternance des rôles. Nous souhaitons préciser dès maintenant que les créanciers ne sont pas en position de supériorité hiérarchique vis à vis des débiteurs. Il faudra donc chercher ailleurs la source de leur pouvoir. Au premier abord, il semble que les débiteurs acceptent de rester dans ce rôle par fidélité et acceptation de la mission de l'organisation. En effet, nous avons pu dégager la proposition générale suivante des diverses propositions locales émanant des créanciers (Cf. Tableau 2) :

Proposition générale (Pg) : *En cas de non-respect des normes, les recadrages se font par un rappel des valeurs de l'organisation*

La situation d'obligés que vivent les débiteurs est apparemment justifiée par une entente plus large à laquelle ils adhèrent la plupart du temps. C'est l'indice de l'existence d'une structure sous-jacente que nous nommons un *sous-texte*. Dans notre cadre théorique, cette motivation à respecter une obligation implicite correspond à un des deux moteurs de l'action défini par Bremond : la *conscience d'obligation*. Rappelons que selon les termes de Bremond (1973), dans un schéma narratif, il n'y a pas de place pour l'action désintéressée. Toute action se veut volontairement méritoire (ou afin d'éviter ou de réparer un démerite.) Les agents sont motivés à agir par : « conscience d'obligation et/ou calcul favorable », dépendamment de leur position de créateur ou de débiteur. Notre travail va alors consister à révéler le sous-texte qui justifie la *conscience d'obligation* des débiteurs.

En résumé, les divergences d'assertions au sujet de la perception de l'organisation nous permettent d'ores-et-déjà de découvrir les indices d'une relation de type débiteurs-créanciers. Lorsqu'on aborde le thème de la définition et de la répartition des tâches, il devient intéressant de constater que les mêmes groupes d'employés ont encore des propositions dissonantes. C'est ce que nous détaillons plus bas.

Quatrième constat :

En ce qui concerne le groupe dont les propositions se trouvaient dans la colonne gauche du Tableau 1, et que nous avons caractérisé comme étant les débiteurs, se voir dicter ses mandats est une situation normale de la vie organisationnelle (Pl 1, Pl 6, etc.). La récurrence d'assertions locales et générales concernant l'importance de l'obéissance et le respect de l'autorité hiérarchique nous a mené à dégager un sous-texte que nous formulons comme suit :

Sous- texte 1 (St1) : *Un employé doit faire ce qu'on lui dit de faire.*

Les propositions du second groupe - les créanciers- ont révélé au contraire que ces employés ont la liberté de choisir leurs mandats en fonction de leurs intérêts et motivations (Pl 63, 64, 65, 67, etc.) Nous avons donc dégagé des propositions générales qui ne sont pas cohérentes avec le sous-texte 1 (St1) :

Pg : *Les employés sont libres de choisir des mandats.*

Pg : *Les employés pèsent dans les décisions organisationnelles.*

Pg : *La direction encourage les initiatives individuelles.*

Nous avons dû formuler un sous-texte concurrent du St 1 :

St 2 : *Les employés doivent participer à la gestion de l'organisation*

Ces sous-textes rivaux co-existent dans l'organisation. Nous sommes logiquement portés à nous demander comment ils « tiennent ensemble. » (Rappelons que c'est précisément le sens général de notre démarche de recherche que de comprendre comment la communication lie les acteurs, les textes et les objets d'une organisation.) Notre perspective interlocutoire nous pousse à chercher la réponse du côté des relations. Nous avons vu que les employés de l'organisation se divisent en deux groupes. Ils ont une relation de débit-crédance non réciproque (Cf. le troisième constat) et répondent à des sous-textes divergents. Voyons maintenant si les propositions émanant de l'autorité hiérarchique formelle, soit du dirigeant de l'organisation, peuvent expliquer ces contradictions.

Cinquième constat

Dans le discours du dirigeant, on retrouve toutes les propositions générales des employés. Pour le dire autrement, il tient un double discours car il s'appuie à la fois sur les sous-textes 1 et 2 pour justifier son discours. Ici, nous avons jugé utile de retourner dans les verbatims pour faire ressortir ces contradictions :

Extrait 1 du verbatim du directeur :

« Mais, moi je ne suis pas quelqu'un de très patient si quelqu'un ne fait pas ça. Je vais, si je vois que quelqu'un n'a pas cette approche-là, cette philosophie-là, probablement que je vais mettre fin à son emploi. »

Le travail d'expansion nous a appris que l'approche dont il est question (« cette approche là ») et que les employés sont tenus de respecter sous peine de perdre leur emploi consiste à accepter tous les mandats qui leur sont confiés sans remise en question. Ceci confirme donc le sous-texte 1 émanant des débiteurs. (St1 : *Un employé doit faire ce qu'on lui dit de faire.*)

Mais le même directeur nous a affirmé durant le même entretien :

Extrait 2 du verbatim du directeur :

« Moi je crois beaucoup à la gestion participative. »

Ainsi nous a-t-il expliqué que ses employés sont encouragés à proposer des projets pour l'organisation. Ceci justifie minimalement le fait que le groupe des créanciers se sent impliqué dans les décisions organisationnelles (St 2 : *Les employés doivent participer à la gestion de l'organisation*). Le pouvoir de décider leur est conféré par le discours du directeur. Mais pourquoi le groupe des débiteurs reçoit-il un message différent (Celui d'obéir, St 1) ? D'où vient leur *conscience d'obligation* ? Et pourquoi sont-ils toujours portés à rendre service à leurs collègues créanciers ? À ce stade de notre réflexion, nous devinons une fois encore la présence d'une entente plus large qui englobe et dépasse les apparentes contradictions des discours recueillis. Cette entente générale doit

nécessairement lier les attentes des débiteurs et des créanciers à celles de leur Directeur pour former un système efficient. C'est ce que nous voulons montrer ci-après, en partant des propositions dégagées du verbatim du Directeur.

Tableau 3 :

Tableau des propositions singulières du directeur :

| |
|--|
| Pl 27 : Je dois préserver le sentiment d'équité dans mon équipe |
| Pl 115 : Le milieu de travail doit permettre l'accomplissement. |
| Pl 114 : Je dois combler les attentes de mon équipe. |
| Pl 117 : Je dois maintenir les employés occupés. |
| Pl 134 : Il faut savoir s'imposer à soi-même ce qu'on impose aux autres. |
| Pl 135 : Il faut montrer l'exemple et faire sa part. |

Ce tableau révèle que le Directeur a sa propre *conscience d'obligation*. Il doit à la fois veiller à l'épanouissement des employés, au caractère équitable de la répartition des tâches et il doit avoir un comportement exemplaire. Comme nous l'avions mentionné lors du deuxième constat, la *conscience d'obligation* est un indicateur de relation de type débit-créance. Le Directeur semble donc être le débiteur de ses employés. Est-ce bien le cas, et dans quelle mesure ? Nous sommes retournés dans les propositions locales des employés pour constater que certaines sont complémentaires à celle du directeur. Nous qualifions de complémentaires les propositions qui forment un couple don / dette, ou encore demande / obligation. Dans le tableau suivant, nous présentons les paires de propositions complémentaires tout en indiquant les participants dont elles émanent.

Tableau 4

Tableau des propositions complémentaires

| Groupe débiteur | Directeur | Groupe créancier |
|--|--|---|
| | Je dois préserver le sentiment d'équité dans mon équipe | Pl 25 : Il y a un manque d'équité dans la répartition des tâches Pl 32 : Il y a une partie de l'équipe qui a plus de travail que l'autre |
| Pl 119 : Je n'aime pas les temps morts, je veux être toujours occupé. Pl 121 : Il n'y a pas de routine. Pl 122 : Il y a des défis. Pl 111 : Participer aux événements est valorisant. | Je dois maintenir les employés occupés. Le milieu de travail doit permettre l'accomplissement. | |
| Pl 133 : Mon patron est un modèle (j'accepte ce qu'il accepte). | Il faut savoir s'imposer à soi-même ce qu'on impose aux autres. | |

Les complémentarités relevées nous permettent d'esquisser un schéma général de rôles et de relations en utilisant les catégories de notre cadre théorique. Nous l'avons modélisé dans la figure suivante.

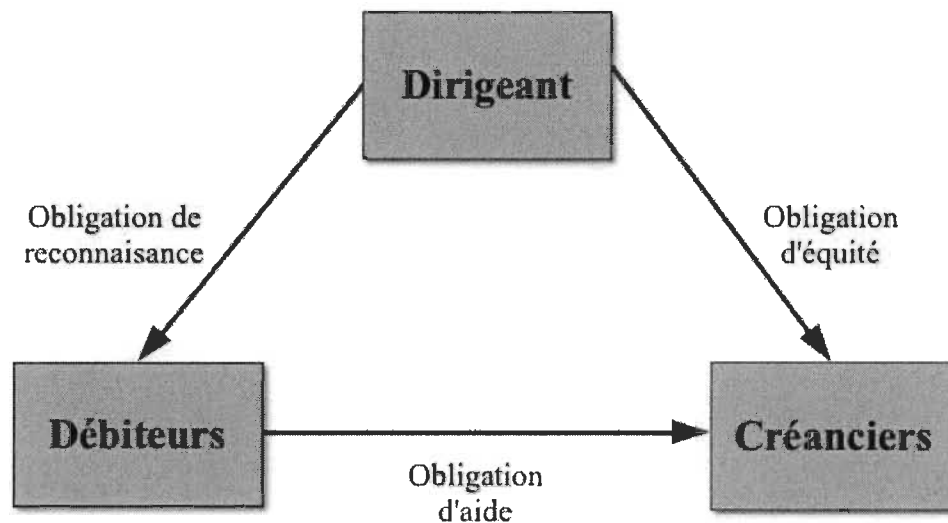


Figure 3 : Les relations d'obligation dans l'organisation étudiée.

Les créanciers demandent au directeur une juste répartition de la charge de travail. Le Directeur considère qu'il est obligé d'accéder à cette demande. Afin de combler sa dette, le Directeur demande donc aux débiteurs d'aider leurs collègues en faisant don de leur temps et de leur capacité de travail. Les débiteurs font ce que le Directeur leur demande, ils aident leurs collègues. Leur définition du rôle qui est le leur est effectivement d'exécuter les tâches qu'on leur confie. En contrepartie, cependant, ils s'attendent à ce que leur emploi leur permette de s'épanouir. En échange de leur soumission, ils attendent d'être valorisés et de recevoir de la reconnaissance. Ils sont obligés d'obéir au Directeur, qui, lui, est obligé de veiller à leur épanouissement.

Résumé des constats :

Le travail d'expansion du discours et l'induction de propositions locales et générales nous a mené à faire des constatations majeures que nous résumons maintenant. Dans l'organisation qui a souhaité nous accueillir, nous avons pu deviner l'existence d'un texte organisationnel sur lequel les acteurs se basent pour interagir. Ce texte est composé de plusieurs sous-textes, tantôt concurrents, tantôt complémentaires, concernant la perception de l'organisation et qui définissent et justifient les rôles que chacun doit tenir. À des fins de lisibilité, rappelons ici l'ensemble des sous-textes que nous avons repérés :

| |
|--|
| 1. Un employé doit faire ce qu'on lui dit de faire |
| 2. Les employés doivent s'aider mutuellement pour que l'organisation fonctionne |
| 3. Il faut savoir faire son devoir |
| 4. Il faut voir les difficultés comme des défis |
| 5. Aider ses collègues est un devoir |
| 6. Une organisation doit être juste, les conditions doivent être équitables |
| 7. Un emploi dans l'organisation est une chance et exige des efforts pour s'en montrer digne. |
| 8. Pour faire partie de la famille, il faut comprendre et accepter ses règles |
| 9. Les règles doivent rester implicites |
| 10. Les employés doivent participer à la gestion de l'organisation |
| 11. Les employés doivent exécuter toutes les tâches qui leur sont confiées, qu'elles soient ou non en rapport avec leur poste. |
| 12. Le personnel doit bénéficier de la confiance de la direction |
| 13. Il doit y avoir une forme de reconnaissance du travail des employés |
| 14. Il faut prévoir des moments d'échanges ouverts et francs |
| 15. L'organisation est une famille (Il faut se serrer les coudes) |
| 16. Il faut maintenir la motivation des employés |
| 17. Il faut privilégier des projets valorisants et stimulants |

| |
|--|
| 18. La collaboration de tous est obligatoire au bon fonctionnement de l'organisation |
| 19. La direction doit incarner la culture de l'organisation en montrant l'exemple |
| 20. Rendre service à son organisation est gratifiant et valorisant (Il faut se sentir fier de ses efforts) |
| 21. On ne peut pas refuser une tâche |

Figure 4 : liste des sous-textes

Grâce à ces sous-textes et aux propositions qui les constituent, nous avons aussi repéré des relations d'obligation entre le Directeur, un groupe que nous avons nommé les débiteurs et un groupe nommé les créanciers. Il nous faut maintenant préciser le système général de relations qui permet aux divers sous-textes de fonctionner ensemble dans un récit unique et général qui est celui de notre organisation. Nous avons formulé l'hypothèse que les relations de débit-créance sont des relations de pouvoir. Si tel est le cas, qui a du pouvoir dans cette organisation ? Les créanciers, puisqu'ils sont ceux qui font faire ? Les débiteurs, qui à force de faire, accumulent certainement une créance ? Le Directeur, qui est le détenteur légitime de l'autorité ? Dans l'interprétation des résultats, nous allons voir que toutes ces réponses sont exactes : la communication permet l'instauration d'un contrat implicite par lequel chaque acteur acquiert à la fois du pouvoir et des responsabilités. Nous savons depuis Mintzberg (2003) et Crozier (1963) que le pouvoir est relationnel et qu'il est largement réparti dans l'organisation. En étudiant les relations de cette organisation à la lumière de notre cadre théorique, nous croyons maintenant que les acteurs traduisent le schéma narratif global (texte

organisationnel) dans leur propre récit (sous-texte). Ce processus de traduction (tel que défini par Cooren, 2001) génère de l'ambiguïté, qui est une source de négociations et donc, de pouvoir (Katambwe 2011). Dans le chapitre qui suit, nous tentons de confirmer cette intuition grâce aux constats déjà établis et à un retour sur nos hypothèses de recherche.

Interprétation des résultats

La présentation des résultats a révélé la présence de propositions générales qui forment un système de sous-textes. Ainsi, nous avons pu distinguer le sous-texte d'un premier groupe de participants que nous avons qualifié de débiteurs et qui acceptent systématiquement d'effectuer des tâches de toute nature, parfois ingrates ou inintéressantes, dans le but d'aider leurs collègues. Un deuxième groupe de participants, les créanciers, ont, quant à eux, la perception d'avoir plus de travail que leurs collègues et qu'ils doivent donc recevoir de l'aide par souci d'équité. Cependant, ces participants se voient rarement imposer des tâches, mais ont le plus souvent la liberté d'orienter leurs mandats en fonction de leurs intérêts. Malgré ces positions divergentes, tous ces employés se rassemblent autour d'un discours commun sur l'importance de l'esprit d'équipe, l'appréciation qu'ils ont de leur milieu de travail et surtout la confiance et l'estime qu'ils vouent à leur dirigeant (Cf. sous-textes 7,15 et 20, p.87, 88). Quant aux sous-textes du dirigeant, ils englobent l'ensemble des propositions des deux groupes et possèdent des assertions complémentaires à la fois à ceux des débiteurs et des créanciers. Nous voulons donc comprendre comment les contradictions s'y trouvent conciliées et dépassées. Nous allons montrer que c'est le caractère contractuel du texte organisationnel qui initie la complémentarité des discours et des interactions.

Une règle structurante dans l'organisation :

Lorsqu'on se penche sur les récits des participants que nous avons caractérisés comme étant « ceux qui aident leurs collègues » ou encore, « les débiteurs », on trouve très nettement tous les indices du don individuel tels que nous les avons énumérés dans l'opérationnalisation des concepts (voir page 48). Ces employés donnent à la fois du temps, de l'ingéniosité et de l'engagement à leur organisation. Le don de temps est présent sous forme de travail à des heures inhabituelles. L'engagement, qui est défini comme la volonté de « faire plus » librement, est présent dans des affirmations telles que : « Je trouve normal de venir donner un coup de main le dimanche pour telle cause, je le fais librement, c'est du bénévolat en quelque sorte. ». Enfin, nous avons déjà évoqué cet employé qui se perçoit comme étant celui qui « patch » les lacunes de l'organisation, toujours prêt à intervenir en cas d'imprévu ou d'urgence, ce qui est la définition même de l'ingéniosité (Alter, 2009). Entre collègues, ces employés font preuve de solidarité et trouvent justifié de décharger un collègue en retard, même s'ils n'ont pas les mêmes qualifications. Leurs dons sont ressentis par les participants à la fois comme une pratique librement consentie et comme une condition sine qua non de leur acceptation au sein de l'équipe. La position de débiteurs dans laquelle ils se trouvent est rationalisée par une croyance générale en l'importance de la solidarité dans l'organisation, et par l'invocation d'une phrase inscrite sur leur contrat d'embauche : « En plus des tâches précédemment énumérées, vous pouvez être appelés à effectuer

toute autre tâche connexe. ». Cette mention existe dans la plupart des contrats d'entreprise, mais dans l'organisation que nous avons étudiée, elle tient une place primordiale. Cinq de nos huit participants l'ont textuellement citée lors des entretiens. Pour tous les acteurs concernés, « toute autre tâche connexe » (TATC) justifie et rend légitimes les dons qu'ils offrent de manière répétée à leurs collègues et à leurs supérieurs. Explicitée par le dirigeant lors de l'embauche comme étant une norme nécessaire au bon fonctionnement d'une petite organisation, TATC devient rapidement une règle implicite de comportement pour les employés. Elle est comprise comme étant l'obligation d'effectuer tout type de tâche, qu'elle soit ou non en rapport avec les qualifications ou les goûts du participants, dans la mesure où cette tâche permet de faire progresser la mission de l'organisation. Derrière cette consigne très fortement intégrée par les acteurs, nous détectons la présence d'un acte de communication dont les diverses traductions au sein de l'organisation génèrent la logique des relations de pouvoir. Comme nous l'avions mentionné lors de la recension des écrits, la traduction est une opération qui consiste à tenir lieu de (quelque chose, quelqu'un) à la place de (quelque chose, quelqu'un). Traduire quelque chose revient donc à l'insérer dans un schéma narratif donné. (Cooren; 1999; 2001). Nous allons donc essayer de révéler le sens que prend la règle du « toute autre tâche connexe » dans la réalité propre à nos trois groupes d'acteur.

Les diverses traductions de TATC :

Selon le dirigeant, la taille limitée de son organisation ainsi que la complexité de sa mission (le développement économique et social) rend obligatoire la coopération entre employés, au delà de leur définition de tâche ordinaire. Cette nécessité de coopération est résumée et incarnée par la mention TATC sur les contrats de travail et elle est expliquée aux nouveaux employés lors de leur embauche. Grâce à cette exigence, le dirigeant parvient à satisfaire la demande des créanciers qui réclament plus d'équité dans la répartition des tâches (nous allons revenir au cas des créanciers un peu plus bas). Si un nouvel employé semble contester les limites de cette norme, le dirigeant n'a pas besoin d'intervenir car les autres employés se chargent de lui rappeler le « pacte » auquel il a adhéré lors de son entrée dans l'organisation. Il semble bien que certains employés se trouvent en position constante de débiteurs, tenus de donner sans compter à leur organisation. À l'appui de cette analyse, nous voulons souligner que la rencontre annuelle de suivi entre employés et Directeur est nommée « appréciation de la *contribution* ». Ce terme de *contribution* met en lumière le caractère permanent d'une dette qu'on ne peut que « contribuer » à renflouer sans y parvenir tout à fait.

En convoquant notre cadre théorique, nous pouvons cependant affirmer que tout don génère une dette qui, si elle n'est pas remboursée, engendre une relation de pouvoir. C'est bel et bien le cas des débiteurs dont nous parlons, puisqu'ils donnent de manière unilatérale. Nous croyons qu'ils possèdent effectivement du pouvoir dans l'organisation et que la source de ce pouvoir réside précisément dans l'accomplissement de leur part du contrat. La façon dont ils traduisent l'impératif du TATC apparaît clairement dans la proposition générale suivante : *mon organisation a besoin de moi* (Voir Tableau 1,

p.72). L'injonction à aider ses collègues en effectuant « toute autre tâche connexe » est comprise comme une faiblesse de l'organisation qui les rend indispensables. La traduction que les débiteurs font du TATC leur confère un des attributs du pouvoir, par le contrôle d'une zone d'incertitude (ils sont les seuls à pouvoir effectuer les tâches connexes). Dans un deuxième temps, ce pouvoir leur permet d'avoir leur propre exigence vis-à-vis de l'organisation, qui est une exigence d'accomplissement et de reconnaissance. Ils désirent occuper un poste qui procure de la stimulation, des défis et de la visibilité dans l'espace public. Nous avons vu que cette exigence est bien présente dans les préoccupations du dirigeant, qui se sent responsable du bien-être et de la motivation de ses employés.

En dépit de l'impératif implicite de don qui est connu par l'ensemble des acteurs de l'organisation, nous avons également vu qu'une catégorie d'employés ne se sent pas concernée par cette obligation. Ces employés, que nous avons définis comme étant « les créanciers », font souvent appel à l'assistance de leurs collègues, assistance qu'ils considèrent comme un dû. Nous avons souligné qu'ils ne possèdent pas plus d'autorité hiérarchique que leurs collègues « débiteurs ». Cependant, ce sont les employés qui ont le plus d'ancienneté dans l'organisation. Leur ancienneté leur confère un double privilège. Premièrement, ils ont compris que la mission de leur organisation est si large qu'ils peuvent choisir des mandats qui leur conviennent et qui correspondent à leurs intérêts. Deuxièmement, ils connaissent très bien leur dirigeant, ses attentes et sa façon de voir ; « Nous sommes comme un vieux couple, nous n'avons plus besoin de nous parler pour savoir quoi faire », m'a confié un des participants au sujet de sa relation

avec le dirigeant. Ayant parfaitement intégré les règles du jeu, ils sont maintenant capables de s'en servir à leur avantage. Ils savent « traduire » leurs besoins dans le schéma narratif du patron en actionnant les cordes sensibles. Ce dirigeant, en effet, se perçoit comme un père de famille (cette assertion est formulée mot pour mot dans son verbatim). En tant que tel, il a la volonté de se montrer équitable et de pourvoir à l'accomplissement de ses protégés. Les créanciers font donc régulièrement état d'une surcharge de travail qui nécessite qu'on leur prête main forte. Pour eux, le TATC est une règle qui permet de rétablir l'équité de la charge de travail. Par ailleurs, ils ont la liberté d'assigner à leurs collègues ces tâches connexes qu'ils considèrent comme indispensables. Or la connaissance des participants créanciers et de la nature de leur tâche nous permet d'affirmer que c'est dans cet espace de liberté que réside leur pouvoir principal. En effet, ils ont l'occasion de choisir des mandats tels que la planification d'événements socio-culturels et médiatiques. En associant leurs collègues à ces mandats de représentation, ils leur fournissent une occasion de recevoir la reconnaissance qu'ils attendent.

Nous comprenons maintenant comment les contradictions que nous avons pu extraire de l'analyse conversationnelle se trouvent dépassées par une entente plus large. Le texte général qui oriente les interactions des acteurs dans l'organisation prend la forme d'un contrat implicite où les besoins de chacun sont comblés de manière indirecte. Dans le cas qui nous occupe, ce contrat réfère à des valeurs familiales d'entraide et de solidarité. Nous pouvons compléter le schéma que nous avons esquissé lors de la présentation des résultats.

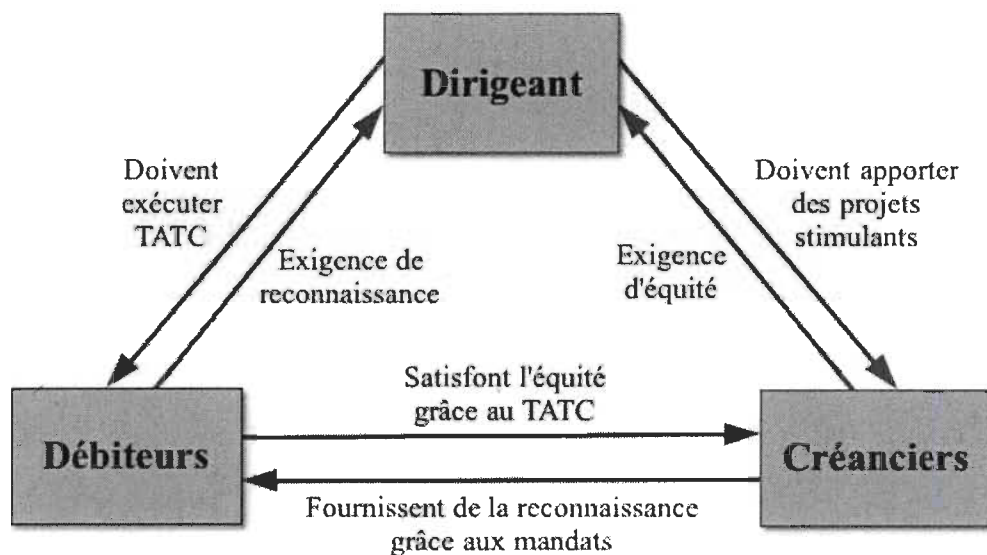


Figure 4 : La dynamique du pouvoir dans l'organisation étudiée :

Lorsqu'on traduit, on transforme nécessairement le sens original d'une affirmation, ainsi que le souligne un célèbre jeu de mot en italien, cité par Cooren (2001) : « traduttore, traditore ».⁴ Nous venons de constater qu'un même énoncé revêt des significations implicites diverses en fonction des acteurs. Dans le cas de TATC, sa traduction génère donc des marges de liberté pour les acteurs (En effet, on ne peut pas contrôler l'interprétation qui sera faite d'un acte de communication). Cette relative ambiguïté générée par l'actualisation du texte est, selon nous, ce qui permet de masquer le caractère marchand du contrat et de préserver les valeurs familiales qui sont mises de l'avant. L'ambiguïté, en faisant écran entre le don et le contre-don, permet de vivre l'échange objectif sous le registre de la gratuité, tant pour le débiteur que pour le créancier. Nous avons vu que les débiteurs de notre organisation sont obligés

⁴ Cette expression signifie littéralement qu'un traducteur est un traître. Elle incarne ce qu'elle affirme puisqu'on ne peut la traduire sans perdre les allitérations originales qui font son charme.

d'accomplir les tâches connexes qui leur sont commandées. Mais de leur point de vue, ils ne font que rendre service librement à leur organisation. Bourdieu (1994, p.179) exprime parfaitement cette nécessaire ambiguïté de la relation débiteur-créancier que nous avons repérée :

Si je peux vivre mon don comme un don gratuit, généreux, qui n'est pas destiné à être payé de retour, c'est d'abord parce qu'il y a un risque, si minime soit-il, qu'il n'y ait pas de retour (il y a toujours des ingrats), donc un suspense, une incertitude, qui fait exister comme tel l'intervalle entre le moment où je donne et le moment où l'on reçoit.

En regard de notre hypothèse et de notre objectif général de recherche, que peut-on penser des résultats que nous venons de présenter ? Avons-nous validé notre hypothèse, avons-nous répondu aux questions plus générales que nous nous posions concernant les qualités organisantes de la communication ? C'est ce dont nous voudrions discuter avant de clore notre processus de recherche.

Discussion

Un retour sur notre recension des écrits et sur la problématique que nous en avons extraite nous rappelle que nous voulions comprendre comment la communication organise les relations de pouvoir dans l'organisation. Partant des acquis de la théorie de l'équivalence et d'une perspective relationnelle du pouvoir, nous avons proposé un schéma narratif élaboré par Bremond, que nous voulions utiliser comme grille de lecture des relations. Dans les propos qui vont suivre, nous allons partir des constats révélés par cette grille de lecture pour remonter le fil de notre raisonnement théorique. Ceci devrait nous permettre d'évaluer à posteriori la pertinence de notre processus de recherche en regard des objectifs que nous nous étions fixés et des critiques que nous avons adressées à nos auteurs de référence.

Le choix du cadre théorique

L'outil théorique que nous avons choisi pour lire nos données était celui des relations de débit-crédit en tant que relations structurantes dans les récits. Pour déceler la trace de ces relations, nous avons postulé la nécessaire visibilité du don, concept que nous avons décliné en indicateurs dans la réalité organisationnelle. La lecture de nos données nous a apporté la satisfaction de relever la présence évidente d'indicateurs de don dans l'organisation étudiée. Les participants ont mentionné à la fois les dons qu'ils faisaient à leur organisation (à savoir du temps, de l'engagement, de l'ingéniosité) et ceux qu'ils attendaient en retour (à savoir de la confiance, de l'équité et de la reconnaissance). Partant de ces constats, nous nous attendions à trouver des

relations de débit-créance de nature réciproque. En effet, nous avons posé l'hypothèse suivante, p.46:

Les acteurs d'une organisation sont liés par un contrat de coopération fondé sur des relations d'obligation mutuelles et réciproques.

Plus la situation du pouvoir varie dans les relations, les acteurs tenant à tour de rôle les positions de débiteurs et de créanciers, plus la solidarité sera forte.

Nous pensons avoir fait la preuve de l'existence d'un texte qui permet aux acteurs d'orienter leurs interactions (dans les limites de l'organisation étudiée). Grâce à l'analyse compréhensive des discours narratifs, nous avons mis à jour les propositions cohérentes et transversales qui forment la matrice du texte organisationnel. Nous avons également proposé une interprétation de ce texte et de la façon dont il lie les divers sous-textes des participants (en reprenant le concept de traduction cher à Cooren, mais nous y reviendrons).

En revanche, nous nous étions trompé sur la nature des relations de débit-créance. Nous pensions que celles-ci se devaient d'être directement réciproques, soit des relations de type donnant-donnant, pour préserver les liens organisationnels. Or notre analyse des données a révélé la présence d'une relation de débit-créance non réciproque sans que la cohésion de l'organisation en soit affectée. Dans le schéma propre à notre organisation, les débiteurs demeurent débiteurs du groupe des créanciers, quelle que soit l'importance de leurs dons. Ils accumulent toutefois un pouvoir qui leur permet d'exiger de la reconnaissance de la part de leur organisation. Notre recherche nous a donc amené

à réaliser que les relations don-dette sont des relations de nature complémentaire et non symétrique comme nous l'avions cru au départ. Certes le don engendre une dette, mais le contre-don attendu ne se fait pas immédiatement et il est d'une nature différente. Un don de temps n'appelle pas un contre-don de temps, mais un don de reconnaissance dans un futur indéterminé. Finalement, on peut dire que la dette est le moteur d'une relation de pouvoir complémentaire. Dans cette acception, la relation de pouvoir engendrée par la dette correspond bien à la définition qu'en faisait Crozier (1963, p69) : « « un rapport de force dont l'on peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre. » »

Rétrospectivement, le choix du don comme indicateur principal des relations de débit-créance s'est donc révélé pertinent. Nous pensons qu'il peut constituer un outil d'analyse important dans le sens où nous avons également pu établir que les relations de débit-créance sont des relations de pouvoir.

La dynamique du pouvoir :

Dans l'organisation que nous avons étudiée, nous avons vite repéré la présence d'un pouvoir différent de l'autorité hiérarchique. En effet, ceux que nous avons nommé les créanciers, se trouvent être à proprement parler, ceux qui *font faire* certaines tâches par leurs collègues. Or « Faire faire » est l'une des définitions les plus courantes du pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977). Cette dynamique d'autorité informelle s'est progressivement enrichie de la compréhension d'enjeux moins évidents. Grâce à la recherche des indicateurs de don, nous avons compris que les débiteurs se sentent

indispensables au bon fonctionnement de leur organisation, que le Directeur sent qu'il leur doit une forme d'accomplissement, et que les créiteurs possèdent la clé de cet accomplissement, à savoir la reconnaissance sociale et médiatique. Les relations de pouvoir sont à ce point cohérentes avec les relations de débit-créance que nous souscrivons finalement à leur équivalence. Pour cette raison, nous pensons que le cadre d'analyse emprunté à Bremond a mis efficacement en lumière les relations de pouvoir dans l'organisation choisie.

Nous avons reproché à Cooren de passer sous-silence cette articulation du pouvoir entre les divers sous-récits qui composent le texte organisationnel. La découverte d'un acte de communication structurant les relations de pouvoir nous fait penser que le cadre théorique que nous avons proposé possède de réelles qualités heuristiques. C'est ce que nous voulons expliquer maintenant.

Un acte de communication structurant :

La trouvaille majeure de notre recueil de données est certainement la référence des participants à une règle de comportement résumée par les mots : « toute autre tâche connexe ».

Cette expression est, au départ, un acte de langage. TATC est inscrit sur le contrat de travail des participants et il est explicité par le dirigeant comme étant une règle nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation. Suite à la conversation d'embauche, TATC est rapidement textualisé. Pour reprendre les catégories d'analyses de Taylor et Cooren, il peut-être compris comme un objet-texte qui circule dans

l'organisation. Il étend les capacités d'interactions des individus au delà du contexte temporel d'énonciation. Comme nous l'avons vu, le patron n'a pas besoin d'intervenir à chaque fois car TATC agit comme une règle implicite et intégrée par tous. Par ailleurs, cet objet-texte se retrouve actualisé dans les conversations quotidiennes des employés. Ainsi tel participant qui décrit le TATC en termes de « running-gag »⁵ parmi les anciens de l'organisation. Tel autre nous expliquait qu'il permet un recadrage rapide des comportements déviants. Nous savons donc que TATC est un texte, puisque nous en avons trouvé la trace dans les propositions générales des participants. Nous savons aussi qu'il se retrouve dans les conversations, grâce à une grande variété de traductions.

L'utilisation que nous avons faite du concept de traduction est précisément celle proposée par Cooren, c'est à dire qu'il permet d'expliquer la coordination de volontés multiples au sein d'un même projet. Nous avons vu que chaque groupe d'employés avait traduit TATC dans son propre schéma narratif, de manière à répondre à ses besoins particuliers (être indispensable, recevoir l'aide souhaitée, ou encore répondre aux exigences d'équité). Nous croyons que de telles traductions ont lieu lors de l'actualisation du texte et qu'elles génèrent des espaces de liberté aux vertus lubrifiantes, comme l'huile nécessaire au bon fonctionnement d'un moteur. Les participants partagent un texte qu'ils traduisent chacun de manière à répondre à leur besoin tout en respectant la consigne générale.

⁵ Anglicisme qui signifie littéralement « blague récurrente »

Nous réalisons, au terme de ce mémoire, qu'aucune de nos analyses n'aurait été possible sans le recours aux catégories de l'École de Montréal. En quelque sorte, notre travail de recherche nous a démontré empiriquement la pertinence et la force des concepts développés par Taylor et ses collègues et a souligné, s'il le fallait encore, la nécessaire humilité des critiques que nous leur avons formulées. Il nous faut toutefois aller jusqu'au bout du processus de recherche pour savoir si nous avons finalement apporté un outil d'analyse cohérent avec nos critiques. En ce sens, la réflexion sur TATC doit être approfondie.

Nous avons parlé, à plusieurs reprises, d'un *acte de communication* structurant (et non d'un *acte de langage*). Nous croyons en effet que l'énoncé dont il est question possède des qualités intrinsèques qui en font un objet plus complexe.

Les propriétés d'un acte de communication structurant :

Les chercheurs spécialisés en analyse qualitative pourraient comparer « Toute autre tâche connexe » à un code *in vivo*. En effet, TATC est un énoncé prononcé dans la réalité des verbatims, mais qui recouvre plus que lui-même. Il a été choisi par une organisation pour incarner un processus de répartition des tâches et partant, un processus de partage du pouvoir. Les mots choisis, c'est à dire l'acte de langage originel, font référence à un système d'échange dont les règles sont comprises et acceptées par tous. Ils ont pour référent le contrat de travail (contrat empirique) signé par l'employé et qui est un symbole de son appartenance à l'organisation. C'est cette

caractéristique contractuelle qu'il conserve lors de la textualisation qui fait de TATC un acte de communication structurant.

Nous avons dit un peu plus haut que la dette nous paraît être un moteur relationnel dans le sens où elle porte les germes d'obligations futures, de nature complémentaire au don initial. Si TATC est le symbole d'une dette, il possède donc un potentiel relationnel.

Lorsque les participants convoquent le TATC, ils font en réalité appel à une définition des relations qu'ils ont contribué à forger et qu'ils acceptent.

Ce ne serait donc pas uniquement le caractère itératif des actes de langage qui leur confère un pouvoir structurant, comme le postulent Taylor et ses collègues, mais plutôt leur qualité symbolique. Par le choix de quelques mots, des acteurs peuvent mettre en place un système de relation et y faire allusion de manière à la fois implicite et efficace.

Bilan et pistes de réflexion :

Ces réflexions sont le fruit de notre raisonnement inductif. Elles ne constituent pas davantage qu'un point de départ qu'il faudrait élaborer plus avant. Nous voulons croire cependant qu'elles constituent une piste de recherche cohérente avec les critiques formulées à l'égard de Taylor et Cooren. D'une part, la définition d'actes de communication qui structurent les relations organisationnelles vient étayer la théorie de l'équivalence en éclaircissant le processus de textualisation - actualisation, d'autre part,

le caractère contractuel des actes de communication visés permet de rendre compte des relations de pouvoir dans l'organisation.

Les questions qui pourraient orienter de futures recherches sont celles qui entourent les propriétés des actes de communication à caractère contractuel. Pourquoi certains actes de langage deviennent-ils des textes qui structurent les relations, et d'autres pas ? Peut-on en trouver la trace dans toutes les organisations ? Toutes les relations de pouvoir informel résultent-elles d'une dynamique de dette ? Faut-il trouver d'autres outils d'analyse pour comprendre les dynamiques de pouvoir ? Telles sont les interrogations qu'il faudrait se poser pour poursuivre dans cette voie.

À l'inverse, nous pensons que le recours à un cadre théorique de nature narrative n'est pas indispensable. La plus forte critique que nous aimerions signaler concernant notre propre processus de recherche repose en effet sur l'utilisation très partielle de l'approche narrative que nous avons choisie. Avec du recul, cette approche narrative nous a principalement permis d'introduire la notion de don et de dette, tout en faisant un lien avec les recherches de Cooren. Parler de schéma narratif n'était cependant plus nécessaire dès que nous avons abordé les notions de sous-texte. De fait, nous avons rapidement abandonné le parallèle entre les récits et les organisations dans le cadre de notre interprétation.

La deuxième faiblesse de notre analyse consiste peut-être dans la méthode d'induction des propositions, qui revêt nécessairement un caractère interprétatif. Il serait intéressant de fournir à un autre chercheur les mêmes données pour refaire le processus

de réduction des données. En tant qu'étudiante, nous n'en avons malheureusement pas les moyens.

Cette discussion nous a fourni l'occasion de faire le point sur le processus de recherche qui nous a occupé pendant de si long mois. Au final, nous pensons que ce processus nous a permis de répondre à notre question de recherche et à affiner notre hypothèse. Comme nous l'avons dit plus haut, il nous a surtout fait prendre conscience de la pertinence de la théorie de l'équivalence en découvrant des applications empiriques des grands concepts tels que le *texte* ou encore la *traduction*. Il a, pour finir, confirmé notre intérêt pour cette école de pensée qui a su dépasser la vision structuraliste des organisations.

Conclusion

Dans ce mémoire de maîtrise, nous avons pour objectif de mieux comprendre la façon dont les acteurs s'y prennent pour s'organiser dans le monde du travail. Partageant une conception interlocutoire de la communication, nous partions du principe que les acteurs négocient le sens de leurs interactions et que c'est ce travail communicationnel de négociation qui constitue le cœur du processus organisationnel. Grâce aux travaux des chercheurs de l'École de Montréal, nous avons posé certains jalons pour soutenir notre réflexion. Le mouvement circulaire de textualisation des *conversations* et d'actualisation du *texte* théorisé par Taylor et ses collègues a servi de fondation à notre raisonnement (Taylor, 1993; 1996; 1999). Cependant, nous avons jugé que cette re-création constante de l'organisation ne pouvait reposer sur les seules possibilités offertes par le langage, mais bien sur les propriétés générales de la communication et plus particulièrement sur son potentiel à générer des relations de pouvoir. En voulant démontrer comment la communication organise les relations de pouvoir, nous avons sélectionné un cadre théorique qui nous a habilité à détecter des liens de débit et de créance au sein d'une organisations. Procédant par étude de cas, nous avons recueilli huit témoignages à propos de situations d'influence ou d'obligation vécue par les participants dans une organisation donnée. Grâce au récit de ces participants, nous avons pu faire émerger les assertions récurrentes dont ils se servent pour orienter leurs interactions. L'analyse des propositions ainsi formulées a confirmé notre hypothèse de départ, à savoir que les relations dans l'organisation sont régies par des contrats implicites assimilables à des situations de créance. Nous nous sommes penchés plus en détail sur le cas d'une proposition partagée par tous les acteurs de

l'organisation et qui leur permet de définir des obligations tout en répondant à divers besoins de l'organisation. Convoquant les concepts de notre contexte théorique, nous avons montré comment cette proposition commune peut fournir une illustration du processus de textualisation-actualisation qui structure les organisations. Notre apport à la théorie existante a été de signaler que cet objet communicationnel qui circule à travers l'organisation possède une caractéristique unique : en incarnant un contrat, il engage une dynamique relationnelle. Plus encore, en désignant des débiteurs et des créanciers, la proposition générale que nous avons étudiée contraint une complémentarité des interactions. Cette conclusion incite à de nouvelles recherches visant à étayer les propriétés organisantes de la communication. La question du pouvoir, qui est une thématique centrale de la gestion organisationnelle, devra être approfondie. Les résultats de cette recherche confirment, cependant, la pertinence de poser une équivalence entre communication et organisation et de s'interroger sur les conséquences empiriques d'un tel paradigme.

Références

- Alter, N. (2000). Apprentissage, déviance et innovation [Learning, deviancy and innovation]. *Administration et éducation (Paris)*(88), 17.
- Alter, N. (2009). *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris: Paris : La Découverte.
- Austin, J. L. (1970). *How to do things with words*. New York: New York : Oxford University Press.
- Axley, S. R. (1984). Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor. [Article]. *Academy of Management Review*, 9(3), 428-437. doi: 10.5465/amr.1984.4279664
- Bateson, G., & Winkin, Y. (1981). *La nouvelle communication*. Paris: Éditions du Seuil.
- Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie*. Paris: Nathan.
- Bougnoux, D. (1998). *Introduction aux sciences de la communication*. Paris: Paris : La Découverte.
- Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une théorie de la pratique : précédé de trois études d'ethnologie kabyle*. Genève: Genève : Droz.
- Bourdieu, P. (1976). Les modes de domination. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 122-132.
- Bourdieu, P. (1994). *Libre-échange*. Paris: Éditions du Seuil Paris; Paris : Presses du réel.
- Bremond, C. (1966). La logique des possibles narratifs. *Communications*, 60-76.
- Bremond, C. (1973). *Logique du récit*. Paris: Éditions du Seuil.
- Cabin, P. (1998). Communication et organisation Dans P. Cabin (Éd.), *La communication : états des savoirs* (pp. 239-249). Auxerre: Éditions des sciences humaines.
- Callon, M., & Latour, B. (1991). *La Science telle qu'elle se fait : anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*. Paris: La Découverte.
- Chanial, P. (2008). *La société vue du don : manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*. Paris: Paris : La Découverte/M.A.U.S.S.

- Cihuelo, J. (2008). Les relations de travail sur les plateaux téléphoniques: arrangements locaux et normes relationnelles. *Travailler*, 19(1), 103-122. doi: 10.3917/trav.019.0103
- Cooren, F. (1999). Applying Socio-Semiotics to Organizational Communication. *Management Communication Quarterly*, 13(2), 294-304. doi: 10.1177/0893318999132006
- Cooren, F., & ebrary Inc. (2000). *The organizing property of communication [ressource électronique]*. Amsterdam ; Philadelphia: J. Benjamins.
- Cooren, F., & Taylor, J. R. (1997). Organization as an Effect of Mediation: Redefining the Link Between Organization and Communication. *Communication Theory*, 7(3), 219-260. doi: 10.1111/j.1468-2885.1997.tb00151.x
- Crozier, M. (1963). Le phénomène bureaucratique essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel: Paris Éditions du Seuil.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris: Éditions du Seuil.
- Derrida, J. (1990). *Limited Inc*. Paris: Galilée.
- Fairhurst, G., & Putnam, L. (2003, 2003/05/23/2003 Annual Meeting, San Diego, CA). *Organizations as Discursive Constructions: Unpacking the Metaphor*. Comptendu.
- Fairhurst, G. T., & Putnam, L. L. (1999). Reflections on the Organization--Communication Equivalency Question: The Contributions of James Taylor and His Colleagues. [Article]. *Communication Review*, 3(1/2), 1.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*. Paris: Éditions du Seuil.
- Girin, J. (1990). Problèmes du langage dans les organisations. Dans J.-F. Chanlat (Éd.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées* (pp. 37-77). Québec et Ottawa: Les Presses de l'Université Laval et les Éditions ESKA.
- Giroux, N., & Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, 159(6), 15-42. doi: 10.3166/rfg.159.15-44

- Jakobson, R. (1963). *Essais de linguistique generale*. Paris: Paris : Éditions de Minuit.
- Katambwe, J. (2007). La communication au sommet stratégique :une approche discursive des mécanismes de convergence dans un groupe de hauts gestionnaires. *Recherches qualitatives*, 27, 60-87.
- Katambwe, J. (2011). *Communication et lien social, aux fondements de la sociabilité*. Laval: Presses de l'Université Laval.
- Katambwe, M. J. (2004). *La nature du lien organisationnel: Une etude de cas selon une approche discursive*. Université de Montreal (Canada) Ph.D., Université de Montreal
- Labov, W., & Fanshel, D. (1977). *Therapeutic discourse : psychotherapy as conversation*. New York,: Academic Press.
- Lacoste, M. (2001). Peut-on travailler sans communiquer ? Dans A. Borzeix & B. Fraenkel (Éds.), *Langage et travail : communication, cognition, action* (pp. 21-53). Paris: CNRS.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1989). *Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Mace, G. (2010). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales*. Bruxelles: Bruxelles : De Boeck.
- Mintzberg, H. (2003). *Le pouvoir dans les organisations*: Paris Éditions d'organisation.
- Peneff, J. (1990). *La méthode biographique : de l'École de Chicago à l'histoire orale*. Paris: Paris : A. Colin.
- Pihel, L. (2008). L'emploi durable, une relation de type don/contre-don. De la validation aux enseignements d'un paradigme. (French). [Article]. *Sustainable Employment, a Form of Gift/Counter-Gift Relationship. From the Validation of a Paradigm to its Lessons. (English)*, 63(3), 502-528.
- Poupart, J., & Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives. (1997). *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal: G. Morin.
- Robichaud, D. (1999). Textualization and Organizing: Illustrations from A Public

- Discussion Process. [Article]. *Communication Review*, 3(1/2), 103.
- Sanseau, P.-Y. (2004). Les récits de vie comme stratégie d' accès au réel en sciences de gestion : positionnement et perspectives d'analyse.
- Shannon, C. E. (1971). *The mathematical theory of communication*: Urbana University of Illinois Press.
- Streeck, J. (1980). *Therapeutic Discourse: Psychotherapy as Conversation* by William Labov; David Fanshel. *Language in Society*, 9(1), 117-126.
- Taylor, J. R. (1988). *Une organisation n'est qu'un tissu de communications essais theoriques*: Montreal Universite de Montreal.
- Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication : how to read an organization*. Norwood, Nj: Ablex.
- Taylor, J. R. (1999). What is 'Organizational Communication'? Communication as a Dialogic of Text and Conversation. [Article]. *Communication Review*, 3(1/2), 21.
- Taylor, J. R., & Cooren, F. (1997). What makes communication organisational ?: How the many voices of a collectivity become the one voice of an organization. *Journal of Pragmatics*, 27(4), 409-438. doi: 10.1016/s0378-2166(96)00044-6
- Taylor, J. R., Cooren, F., Giroux, N., & Robichaud, D. (1996). The Communicational Basis of Organization: Between the Conversation and the Text. *Communication Theory*, 6(1), 1-39. doi: 10.1111/j.1468-2885.1996.tb00118.x
- Thévenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*. Paris: Paris : Éditions d'Organisation.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Économica.
- Watzlawick, P., Helmick Beaven Janet, & Jackson Don D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris: Paris : Éditions du Seuil.
- Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, Ma: Addison-Wesley.

Annexe 1

Tableau 1

Propositions locales classées par similarité de thème et de sens :

| Propositions locales | Propositions générales | Sous-textes |
|--|--|--|
| Thèmes : Définition et répartition des tâches, relations supérieurs-subordonnés | | |
| 1) Dans mon poste, il est normal que des tâches me soient imposées. 2) Je dois accepter de faire certaines choses parce qu'elles se faisaient avant. 3) Je n'ai pas à contester quoique ce soit car j'ai accepté l'emploi. 4) Je ne questionne jamais les tâches qu'on me donne car je les trouve justifiées. 5) En acceptant mon emploi, j'accepte tout ce qui me sera demandé par la suite. 6) Je dois faire ce que mon supérieur décide. 7) Si les patrons ont jugé un projet intéressant, c'est qu'il l'est. | Le fait d'avoir un emploi vient avec des contreparties. En acceptant un emploi, on s'engage à respecter un contrat. Être employé, c'est faire ce qu'on attend de nous. | Un employé doit faire ce qu'on lui dit de faire. |

Propositions locales classées par similarité de thème et de sens (suite)

| Thèmes : Définition et répartition des tâches, relations entre pairs | | |
|--|--|--|
| <p>8) Je dois pallier les lacunes du reste de l'équipe.</p> <p>9) On peut compter sur moi.</p> <p>10) On peut solliciter mon aide, même en dehors des heures de bureau.</p> <p>11) Il faut s'entraider.</p> <p>12) Il est normal d'aider nos collègues si on a le temps.</p> <p>13) C'est la nature de notre équipe de s'entraider.</p> <p>14) Les employés doivent s'entraider</p> <p>15) Aider nos collègues est encouragé et bien vu.</p> <p>16) L'entraide est réciproque, chacun donne un coup de main aux autres.</p> <p>17) J'ai déjà fait des tâches avec lesquelles j'étais moins à l'aise parce qu'on avait besoin de moi.</p> | <p>Je joue un rôle important dans le bon fonctionnement du système.</p> <p>Mes collègues ont besoin de moi.</p> <p>L'aide entre collègue est nécessaire.</p> | <p>Les employés doivent s'aider mutuellement pour que l'organisation fonctionne.</p> |

Propositions locales classées par similarité de thème et de sens (suite)

| Thèmes : Définition et répartition des tâches, méthodes de travail | | |
|---|---|---|
| <p>18) Je dois accepter les mandats même s'ils sont difficiles.</p> <p>19) Les tâches ingrates sont d'autant plus formatrices et enrichissantes.</p> <p>20) Tout le monde a des tâches moins plaisantes à accomplir.</p> <p>21) Les tâches qu'on m'a imposées m'ont permis de m'améliorer.</p> <p>22) Il est normal d'avoir des tâches moins plaisantes que d'autres.</p> <p>23) On a déjà poussé un employé à accomplir une tâche parce qu'on voyait qu'il avait le potentiel.</p> <p>24) Je n'ai pas de problème à effectuer des tâches plus ingrates s'il le faut.</p> | <p>Chaque emploi a sa part de tâches ingrates.</p> <p>Toutes les difficultés permettent d'apprendre quelque chose.</p> | <p>Il faut savoir faire son devoir</p> <p>Il faut voir les difficultés comme des défis</p> |

Propositions locales classées par similarité de thème et de sens (suite)

| Thèmes : Définition et répartition des tâches, relations entre pairs | | |
|--|---|--|
| <p>25) Il y a un manque d'équité dans la répartition des tâches.</p> <p>26) Certains postes sont moins valorisants.</p> <p>27) Je dois préserver le sentiment d'équité dans mon équipe.</p> <p>28) Ce sont souvent mes collègues qui m'aident plutôt que l'inverse.</p> <p>29) La jeune génération est plus individualiste.</p> <p>30) Les employés attendent une répartition équitable des tâches.</p> <p>31) Toute autre tâche connexe permet d'équilibrer la charge de travail entre les employés.</p> <p>32) Il y a une partie de l'équipe qui a plus de travail que l'autre.</p> <p>33) J'ai du mal à dire non quand on me donne une surcharge de travail.</p> <p>34) Je suis tombée malade à force de trop travailler.</p> | <p>La charge de travail n'est pas toujours également répartie entre les employés.</p> <p>Les tâches doivent être équitables.</p> <p>L'entraide permet de rétablir l'équité.</p> <p>Un employé doit aider un collègue qui a trop de travail.</p> | <p>Aider ses collègues est un devoir.</p> <p>Une organisation doit être juste, les conditions doivent être équitables.</p> |

Thèmes : Perception de l'organisation

- 35) Beaucoup de gens voudraient bien travailler ici.
- 36) Il y a du roulement de personnel sur des petits contrats.
- 37) Il y a des déchirements à la fin des contrats (les gens sont tristes de quitter).
- 38) Un bon projet peut mener à une prolongation du contrat.
- 39) Beaucoup d'employés sont devenus permanents après plusieurs prolongations de contrats temporaires.
- 40) Les employés peuvent créer leur propre emploi (démontrer un besoin du milieu et y répondre).
- 41) Un bon emploi mérite des sacrifices.
- 42) Notre équipe est un clan, le « nous » domine le « je ».
- 43) Faire partie de la famille exige des sacrifices.
- 44) J'ai de la chance d'occuper cet emploi (créé sur mesure pour moi).

Nous avons un milieu de travail exceptionnel.

Nous devons être reconnaissants pour la chance que nous avons.

Une place dans l'organisation, ça se mérite.

La détermination est récompensée.

Un emploi dans l'organisation est une chance et exige des efforts pour s'en montrer digne.

Thèmes : Relations supérieurs subordonnés, perception de l'organisation

| | | |
|--|---|---|
| <p>45) J'ai rarement besoin d'intervenir, mes employés s'arrangent entre eux.</p> <p>46) Les obligations n'ont pas besoin d'être explicites.</p> <p>47) Je préfère que l'autorité soit implicite (ne pas avoir à rappeler les attentes).</p> <p>48) Certains employés sont des habitués, on se connaît par cœur.</p> <p>49) On n'a pas besoin de me le demander pour que je fasse certaines choses.</p> <p>50) Certaines tâches sont devenues automatiques pour moi.</p> <p>51) Mes supérieurs ne me refusent jamais rien car je sais ce que je peux demander.</p> <p>52) Je connais les limites de mes prérogatives.</p> <p>53) J'ai l'occasion d'observer mes patrons lors des prises de décision, je les connais bien.</p> <p>54) J'ai dû rappeler à un employé la discussion qui a mené à son embauche.</p> <p>55) On rappelle aux employés qu'il faut respecter la mission de l'organisation.</p> <p>56) Ça fait partie de la culture de notre organisation (travail d'équipe).</p> <p>57) On sélectionne des gens qui ont le profil pour notre organisation (qui s'impliquent).</p> <p>58) Les employés se recadrent entre-eux (rappel des normes).</p> <p>59) La résistance s'efface rapidement au profit de la dynamique d'équipe.</p> <p>60) On peut faire appel au sentiment d'appartenance des employés à l'organisation.</p> | <p>L'autorité est implicite.</p> <p>Les normes sont fortement intériorisées par les employés qui ont de l'ancienneté.</p> <p>Les employés sont aussi choisis en fonction de leurs dispositions à s'adapter au reste du groupe.</p> <p>En cas de non-respect des normes, les recadrages se font par un rappel des valeurs de l'organisation.</p> | <p>Pour faire partie de la famille, il faut comprendre et accepter ses règles.</p> <p>Les règles doivent rester implicites.</p> |
|--|---|---|

| | | |
|---|--|--|
| 61) Je connais mon patron depuis dix ans, nous sommes un vieux couple. 62) Je sais ce que mon patron pense sans qu'il ait besoin de le dire. | | |
|---|--|--|

Propositions locales classées par similarité de thème et de sens (suite)

| Thèmes : Définition et répartition des tâches | | |
|--|--|---|
| <p>63) C'est moi qui décide de mes tâches.</p> <p>64) Les employés ont du pouvoir dans mon organisation.</p> <p>65) J'interviens dans les projets qui m'intéressent.</p> <p>66) C'est moi qui défini mes orientations.</p> <p>67) J'interviens dans les décisions organisationnelles.</p> <p>68) Je peux faire tout ce qui entre dans le cadre de la mission de l'organisation.</p> <p>69) La direction décide des objectifs à atteindre mais les employés sont libres de choisir les moyens.</p> <p>70) Les employés peuvent contribuer au choix des objectifs et des stratégies de l'organisation.</p> <p>71) On demande de la créativité et on démontre de l'ouverture en contrepartie.</p> <p>72) Ici, la gestion est participative</p> <p>73) On peut toujours aller parler au patron.</p> <p>74) Notre avis est considéré.</p> | <p>Les employés sont libres de choisir des mandats.</p> <p>Les employés pèsent dans les décisions organisationnelles.</p> <p>La direction encourage les initiatives individuelles.</p> | <p>Les employés participent à la gestion de l'organisation.</p> |

Propositions locales classées par similarité de thème et de sens (suite)

| Thèmes : Définition et répartition des tâches | | |
|--|---|---|
| <p>75) Notre contrat stipule toute autre tâche connexe.</p> <p>76) J'ai été averti qu'on attendait de moi que j'effectue « toute autre tâche connexe ».</p> <p>77) « Toute autre tâche connexe » signifie qu'on peut être appelé à faire tout type de tâche.</p> <p>78) Contribuer aux tâches connexes est une condition sine qua none à respecter (précisée dès l'embauche).</p> <p>79) Toute autre tâche connexe signifie tout ce qui sort de l'ordinaire.</p> <p>80) Toute autre tâche connexe est un «running gag », on le rappelle aux nouveaux employés (la ligne la plus importante de ton contrat).</p> <p>81) On ne doit pas s'en tenir à sa description des tâches.</p> <p>82) La taille de l'organisation fait en sorte que tous peuvent être amenés à faire des tâches qui sortent de leur définition des tâches.</p> <p>83) On mentionne nos exigences dès l'embauche.</p> <p>84) Les gens le savent dès le départ.</p> | <p>L'embauche est conditionnelle à l'acceptation du contrat.</p> <p>« toute autre tâche connexe » est une ligne très importante dans le contrat.</p> <p>La règle est expliquée une fois pour toutes lors de l'embauche.</p> | <p>Les employés doivent exécuter toutes les tâches qui leur sont confiées, qu'elles soient ou non en rapport avec leur poste.</p> |

Propositions locales classées par similarité de thème et de sens :

| Thèmes : Relations supérieurs subordonnés | | |
|---|--|---|
| <p>85) La reconnaissance est déjà une forme d'aide.</p> <p>86) L'autorité fonctionne mieux en donnant de la reconnaissance.</p> <p>87) La confiance est forte entre la direction et les employés.</p> <p>88) On demande aux employés d'auto - évaluer leur attitude et leur contribution.</p> <p>89) Il faut prendre le temps de demander aux gens quelles sont leurs attentes.</p> <p>90) On n'a pas de syndicat donc on peut dire les choses directement à nos employés.</p> <p>91) On règle les problèmes au fur et à mesure.</p> <p>92) Les employés se jugent plus sévèrement que la direction lors des auto-évaluations.</p> <p>93) Les réunions d'évaluations sont le moment où je parle de ce qui m'a déplu.</p> <p>94) Les employés attendent de la confiance.</p> <p>95) Les employés attendent du feedback.</p> <p>96) Les patrons nous font confiance.</p> <p>97) J'ai beaucoup plus confiance en moi maintenant grâce au support du patron et de l'équipe.</p> <p>98) Le surcroît de responsabilité est un signe de confiance.</p> | <p>Il faut accorder de la reconnaissance aux employés qui font des efforts particuliers.</p> <p>Les employés veulent qu'on leur fasse confiance.</p> <p>Les rapports avec le personnel doivent être francs et directs.</p> | <p>Le personnel doit bénéficier de la confiance de la direction.</p> <p>Il doit y avoir une forme de reconnaissance du travail des employés.</p> <p>Il faut prévoir des moments d'échanges ouverts et francs.</p> |

Propositions locales classées par similarité de thème et de sens :

| Thèmes : Perception de l'organisation | | |
|--|---|--|
| <p>99) Je ne dois pas dénigrer mon organisation.</p> <p>100) Notre équipe est un clan, le « nous » domine le « je ».</p> <p>101) La sphère du travail empiète sur la sphère personnelle.</p> <p>102) Les relations débordent du cadre du travail.</p> <p>103) Il y a beaucoup d'informel.</p> <p>104) Nous sommes comme une famille.</p> <p>105) On se parle beaucoup, il y a une bonne ambiance.</p> <p>106) L'entraide crée une meilleure ambiance.</p> <p>107) On s'entraide parce que l'ambiance est bonne.</p> <p>108) Nous sommes comme une secte (en positif).</p> <p>109) Beaucoup de gens voudraient bien travailler ici.</p> | <p>Les employés ont des relations au delà du cadre du travail.</p> <p>Le climat de travail est agréable.</p> <p>Les liens sont forts.</p> | <p>L'organisation est une famille.</p> |

Propositions locales classées par similarité de thème et de sens :

| Thèmes : Répartition des tâches, perception de l'organisation | | |
|--|---|--|
| <p>110) Je serais déçue qu'on ne m'implique pas dans les événements.</p> <p>111) Participer aux événements est valorisant.</p> <p>112) Je ne veux pas être mise de côté.</p> <p>113) Il y a toujours des projets nouveaux.</p> <p>114) Je dois combler les attentes de mon équipe.</p> <p>115) Le milieu de travail doit permettre l'accomplissement.</p> <p>116) L'ennui est mauvais pour la motivation.</p> <p>117) Je dois maintenir les employés occupés.</p> <p>118) Notre terrain de jeu est très grand (développement).</p> <p>119) Je n'aime pas les temps morts (?), je veux être toujours occupé.</p> <p>120) Nos interventions sont très diversifiées car notre mandat est large.</p> <p>121) Il n'y a pas de routine.</p> <p>122) Il y a des défis.</p> <p>123) « Développement économique » a un sens très large.</p> <p>124) L'organisation d'événements donne de l'adrénaline, c'est stimulant.</p> | <p>La routine et l'ennui sont les ennemis de la motivation.</p> <p>La mission de l'organisation permet un large choix de projets stimulants.</p> <p>Les activités sociales sont stimulantes et valorisantes.</p> <p>Un emploi doit permettre de s'épanouir.</p> <p>La direction est responsable du bien-être de ses employés.</p> | <p>Il faut maintenir la motivation des employés</p> <p>Il faut privilégier des projets valorisants et stimulants</p> |

Propositions locales classées par similarité de thème et de sens :

| Thèmes : Perception de l'organisation, Répartition des tâches | | |
|--|---|--|
| <p>125) On travaille beaucoup en équipe.</p> <p>126) Une petite organisation ne peut pas se permettre une trop grande spécialisation des tâches.</p> <p>127) Le travail d'équipe donne de meilleurs résultats que la spécialisation des tâches.</p> <p>128) On favorise le travail d'équipe.</p> <p>129) La taille de l'organisation fait en sorte que tous peuvent être amenés à faire des tâches qui sortent de leur définition des tâches.</p> <p>130) On fait en sorte d'intéresser chacun au travail de l'autre.</p> <p>131) On doit coopérer car on est une petite équipe.</p> | <p>Nous sommes une équipe.</p> <p>Travailler en équipe est une nécessité.</p> | <p>La collaboration de tous est obligatoire au bon fonctionnement de l'organisation.</p> |

Propositions locales classées par similarité de thème et de sens :

| Thèmes : Relation supérieur-subordonnés | | |
|---|---|--|
| <p>132) En bout de ligne, je peux toujours aller parler au patron.</p> <p>133) Mon patron est un modèle (j'accepte ce qu'il accepte).</p> <p>134) Il faut savoir s'imposer à soi-même ce qu'on impose aux autres.</p> <p>135) Il faut montrer l'exemple et faire sa part.</p> <p>136) Je dois combler les attentes de mon équipe.</p> <p>137) Il faut prendre le temps de demander aux gens quelles sont leurs attentes.</p> <p>138) On peut toujours aller parler au patron.</p> <p>139) Notre avis est considéré.</p> <p>140) On tient compte de notre disponibilité et de nos intérêts.</p> <p>141) C'est moi qui demande à faire des tâches connexes.</p> <p>142) Les employés aiment avoir l'impression de rendre service.</p> | <p>Le patron est le premier à faire sa part, il montre l'exemple.</p> <p>Le patron est à l'écoute de nos besoins.</p> <p>Les employés choisissent volontairement de contribuer au développement de l'organisation :</p> | <p>La direction doit incarner la culture de l'organisation en montrant l'exemple.</p> <p>Rendre service à son organisation est gratifiant et valorisant.</p> |

Propositions locales classées par similarité de thème et de sens :

| Thèmes : Définition et répartition des tâches | | |
|--|---|--|
| <p>143) La contestation est contreproductive.</p> <p>144) Je peux renvoyer quelqu'un s'il ne fait pas sa part (tâches connexes).</p> <p>145) Contribuer aux tâches connexes est une condition sine qua none à respecter (précisé dès l'embauche).</p> <p>146) Refuser une tâche serait mal vu.</p> <p>147) J'aime mon emploi donc ça ne me dérange pas qu'on me demande des choses.</p> <p>148) Il est difficile de dire non à certaines personnes.</p> <p>149) En entrevue, les gens sont toujours plus ouverts, ils acceptent beaucoup de choses.</p> <p>150) J'ai dû rappeler à un employé la discussion qui a mené à son embauche.</p> <p>151) On rappelle aux employés qu'il faut respecter la mission de l'organisation.</p> | <p>Les règles du jeu sont explicitées lors de l'embauche.</p> <p>Accepter un emploi, c'est accepter certaines clauses non négociables.</p> <p>Pour garder mon emploi, j'accepte de faire ce qu'on me demande.</p> | <p>On ne peut pas refuser une tâche.</p> |